

مطبوعات
مكتبة الملك فهد الوطنية
السلسلة الأولى
(٦٤)

دراسة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تقويمية

د. عفاف بنت محمد نديم

الرياض
١٤٣٢هـ / ٢٠١١م



دراسة الموارد البشرية

في المكتبات الجامعية المركزية

مطبوعات

مكتبة الملك فهد الوطنية

السلسلة الأولى (٦٤)

تهتم هذه السلسلة بنشر الدراسات والمؤلفات التي تتناول تطوير المكتبات والمعلومات في المملكة

دراسة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تقويمية

د. عفاف بنت محمد نديم
قسم المكتبات والمعلومات
جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن

مكتبة الملك فهد الوطنية
الرياض : ١٤٣٢هـ/ ٢٠١١م

ح مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٤٣٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

نديم، عفاف بنت محمد

دراسة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المركزية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تقويمية/ عفاف بنت محمد نديم .- الرياض، ١٤٣٢هـ

٣٢٧ص؛ ٢٤ سم .- (الأولى؛ ٦٤)

ردمك : ٧-٤٩-٠٠-٩٩٦٠-٩٧٨

١- المكتبات الجامعية - الموظفون والمستخدمون - السعودية أ. العنوان ب. السلسلة

ديوي : ٠٢٣ ١٤٣٢/٢٩٢٠

رقم الإيداع : ١٤٣٢/٢٩٢٠
ردمك : ٧-٤٩-٠٠-٩٩٦٠-٩٧٨

مكتبة الملك فهد الوطنية
ص. ب : ٧٥٧٢
الرياض : ١١٤٧٢
هاتف : ٤٦٢٤٨٨٨
فاكس : ٤٦٤٥٣٤١
البريد الإلكتروني : info@kfnl.gov.sa
الموقع الإلكتروني : www.kfnl.gov.sa

المحتويات

قائمة الجداول

المقدمة

إن التحدي الكبير الذي تواجهه المكتبات في الوقت الراهن في ظل ثورة المعلومات والاتصالات وما يتبعها من تقنيات من جهة، وفي ظل توجه كثير من المكتبات للتكتلات والمشاركة في المصادر والخدمات من جهة أخرى، هذا التحدي يفرض عليها بالتبعية؛ إعادة بناء هياكلها الأساسية والفرعية، والنظر في لوائحها التي تنظمها، والأفراد القائمين على إدارتها، والخدمات التي تقدمها بما يتلاءم مع التطورات المتلاحقة التي طرأت في العقدين الأخيرين على تخصص المكتبات والمعلومات.

وتتفق المكتبات - باعتبارها أحد أشكال المؤسسات الإدارية - على أن أفضل أنواع الموارد التي تمتلكها هي تلك الموارد البشرية، القادرة على تشغيل وإنجاح واستمرار أي مكتبة. حيث يُمثل الأفراد العاملون بها الثروة الحقيقية لخدمة التنمية، والركيزة الأولى التي يمكن أن تقدم أفكارًا جديدة لتحسين جودة العمل وكفاءته؛ من بناء وتنمية المجموعات، وإعدادها فنيًا وفقًا لأدوات العمل المتخصصة والمقننة، وتقديم خدمات ترضي جمهور المستفيدين، وإدارة الأنشطة كافة بهذه المكتبات.

وتشكل المكتبات الجامعية المحور الأساس في العملية التعليمية في الجامعات المعاصرة نظرًا للدور البارز التي تتوافر عليه والمتمثل في توفير وتنظيم مصادر المعلومات المتنوعة اللازمة لمساندة أنشطة الجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة البيئة المحيطة.

لذا فإن الإدارة الناجحة للمكتبات الجامعية هي التي تعمل على استثمار كافة المقومات المادية والبشرية التي تمتلكها، وتوظيفها التوظيف الأمثل لتحقيق أهداف وجودها داخل جدران الجامعة، ويمثل العنصر البشري أهم

المقومات الفاعلة في المكتبة الجامعية حيث إنه منوط به العمليات الفكرية والبدنية كافة، وكذا التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

كما ينبغي الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع الموارد البشرية، لذا متى ما توافرت إدارة موارد بشرية تقوم بدورها في توفير بيئة مناسبة للعمل، نكون قد توجهنا للهدف الأساس لوجود هذه الإدارة بالمكتبات، وذلك برفع مستوى الكفاءات عن طريق توفير الموارد البشرية المناسبة والمتحفزة، والقابلة لعمليات التأهيل والتشكيل والتدريب في سبيل رفع مستوى الجودة ، فنجاح المكتبات يتوقف على ما تتبعه من إستراتيجيات تضمن صنع درجة من التطابق بين رسالة المكتبة وأهدافها وبين إستراتيجية العمل بها.

وقد مرت وحدة الموارد البشرية عبر الزمن برحلة تاريخية تطورية تنازعتها أسماء مختلفة، فقد سميت أولاً (وحدة المستخدمين)، ثم (العلاقات الصناعية)، ثم (العلاقات الإنسانية)، ثم (الأفراد)، ثم (القوى العاملة)، ثم (الشؤون الإدارية) وأخيراً استقر العالم أغلبه على تسمية (الموارد البشرية) (حجازي، ٢٠٠٠م، ٩).

وفي هذه الدراسة تعمل الباحثة على الدخول إلى عالم المكتبات الجامعية المركزية السعودية للوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية بتلك المكتبات، بجناحيها المتمثلين في القسم الرجالي والقسم النسائي، ودراسة خططها الإدارية وتحديد مشكلاتها وعوائق تنفيذها على الوجه الأكمل، لتقديم ما يمكن من حلول ومقترحات قد تساعد على تقويم ما لم يستقم من ممارسات بتلك الإدارة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

١/١ مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة فيما يلي:

١- غياب التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، وارتجالية العمل بها، رغم أنها المحرك الفعلي لاستثمار أهم موارد المكتبة وهو المورد البشري القادر على تشغيل و تفعيل العمل بالمكتبات.

٢- عدم مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في وضع الخطط الإدارية الإستراتيجية واللوائح المفسرة لها القابلة للتطبيق بالمكتبات الجامعية والاكتفاء فقط بتطبيق هذه الخطط واللوائح التي تنظم سير العمل مع أنهم أكثر العناصر معايشةً لواقع المكتبات ومعرفةً بمتطلباتها.

٣- قصر مديري الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية على الأعمال التنفيذية الروتينية البعيدة عن الإبداع الفاعل في تحفيز العاملين والمكتبيين بالمكتبات الجامعية وتطويرهم، على الرغم من اتصالهم المباشر بالموارد البشرية ومقدرتهم على تحديد الاحتياجات الوظيفية والمهنية لتلك الموارد.

٤- ضعف تأهيل وتطوير أغلب مديري الموارد البشرية، ومحدودية الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم مما يحد من إمكانية الإبداع والتطوير والارتقاء بالعمل.

٥- عدم تمكين الإدارة النسائية من دورها في إدارة مواردها البشرية، ومحدودية المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لها.

ولقد استشعرت الباحثة تلك المشكلات من واقع زياراتها الميدانية لبعض المكتبات الجامعية، ومن خلال قراءتها للإنتاج الفكري، والاطلاع على نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في الموضوع ذاته أيضاً.

وتسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تلك المشكلات بغرض الوصول إلى معرفة الأسباب التي تقف خلفها، ومحاولة وضع الحلول والمقترحات التي قد تسهم في حل وعلاج ما يعترض تلك الخطط الإدارية الإستراتيجية من معوقات؛ لذا عمدت الباحثة إلى تناول تلك المشكلات بالدراسة والخروج برؤية علمية تعكس الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية وتدفع بعجلتها مستقبلياً.

٢/١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية المركزية، ومدى رغبة تلك الإدارة في تطوير العمل، والإسهام في تخطيط وتنظيم سياستها إدارياً، من خلال الأهداف التالية :

- التعرف إلى مدى وجود خطط إستراتيجية ولوائح تفصيلية لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية السعودية، ومدى تحقيق أهداف المكتبات من خلالها.
- تقصي أسباب عدم وجود خطط إستراتيجية ولوائح تفصيلية لبعض المكتبات الجامعية السعودية التي تتمثل في مجتمع الدراسة.
- دراسة الموارد البشرية القائمة على تنفيذ الخطط الإدارية، من حيث الإعداد والتأهيل والتدريب والمسؤوليات والصلاحيات.
- التعرف إلى مدى التمكين في الإدارة النسائية ومدى الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لها لإدارة الموارد التي تعمل تحت رئاستها.
- الوقوف على الصعوبات والعقبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في وضع خططها الإستراتيجية وتنفيذها.

- التعرف إلى التجارب العربية والأجنبية التي تثري إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.

- اقتراح خطة إدارية إستراتيجية بلوائحها التفصيلية لتخطيط إدارة الموارد البشرية في حالة عدم وجودها بالمكتبات عينة الدراسة، أو في حالة وجود سلبيات في الخطط القائمة لإدارة هذه المكتبات.

٣/١ أسئلة الدراسة:

تحاول الباحثة الإجابة عن التساؤلات التالية من خلال الدراسة الحالية، وهي كما يلي:

١- هل توجد خطط إستراتيجية ذات لوائح تفصيلية واضحة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، وهل تلك الخطط قادرة على تحقيق أهداف المكتبات؟

٢- ما أسباب عدم وجود خطط إستراتيجية ببعض المكتبات الجامعية السعودية التي تتمثل في مجتمع الدراسة؟

٣- ما مستوى إعداد الموارد البشرية القائمة على تنفيذ الخطط الإدارية؟ وما مؤهلاتهم؟ وما مستوى الإبداع والتطوير لديهم؟ وما المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم؟

٤- ما مدى تمكين الإدارة النسائية؟ وما مدى الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لإدارة الموارد التي تعمل تحت رئاستها؟

٥- ما أبرز العقبات والصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في وضع خططها الإستراتيجية وتنفيذها؟

٦- ما التجارب التي قامت بها المكتبات الجامعية في الدول العربية والأجنبية في إدارة مواردها البشرية؟

٧-ما أهم العوامل التي تسهم في اقتراح خطة إدارية إستراتيجية في حالة عدم وجود خطة للمكتبة الجامعية أو وجود سلبيات في الخطط القائمة؟

٤/١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية المكتبات الجامعية في خدمة المجتمع الذي توجد فيه، وفي مساندتها للعملية التعليمية والأغراض البحثية، ويتحدد كل جانب من جوانب نشاطات تلك المكتبات بكفاءة وفاعلية ودافعية مواردها البشرية، فإدارة الموارد البشرية هي الأكثر أهمية من بين كل المهمات، والأكثر محورية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة زوايا:

الأولى: أن مجتمع الدراسة يتمثل في المكتبات الجامعية السعودية التي تخدم فئة متميزة يعقد عليها المجتمع مستقبلاً مهمة النهوض بالمجتمع علمياً وفكرياً واجتماعياً.

الثانية: تتوافر الدراسة على تحليل الخطط الإستراتيجية القائمة لإدارة أهم موارد المكتبة، وهي الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المكتبات من خلال تلك الخطط.

الثالثة: أنها تقوم بدراسة المورد البشري القائم على تنفيذ الخطط الإدارية والمسؤول عن جميع أعمال المكتبة الفنية والإدارية وخدمات المستفيدين، والقادر على تفعيل تلك الخطط لتحقيق أهداف المكتبات.

الرابعة: أنها تسلط الضوء على الإدارة النسائية للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، التي لم تعط حقها في المشاركة في التخطيط لإدارة

مواردها، ولم تعط أيضاً حقها الكامل من الصلاحيات لممارسة إدارة الموارد التي تعمل تحت رئاستها، إضافةً إلى أنها أغفلت من البحث أو الإشارة إليها بدراسة مشكلاتها في عموم الأدب المكتبي إلا من إشارات يسيرة.

الخامسة: تتمثل الأهمية التطبيقية للموضوع في أن نتائج الدراسة يمكن أن تفيد المخططين لبرامج التنمية ومتخذي القرار فيما يتعلق بشؤون المكتبات من تطوير سياسة التخطيط والتنظيم لذلك القطاع، بحيث يتلاءم مع الواقع ويلبي احتياجات تلك المكتبات.

٥/١ منهج الدراسة وإجراءاتها:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المعتمد على المسح والتحليل لمعالجة الموضوع قيد البحث، حيث إن هذا المنهج يقوم بدراسة الظاهرة ومسحها في مكان وجودها وفحصها والتدقيق بها بصورة عميقة وذلك باتباع الخطوات العلمية في البحث والتقصي (بدر: ١٤٠٨هـ، ١٧٢ - ١٩١).

والمنهج الوصفي المسحي في البحوث العلمية هو صفة البحث التي تستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية، كما أن هذا النوع من البحوث يتم بوساطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

ويطبق هذا المنهج أيضاً لتحقيق إجراء مقارنات بين واقعين أو أكثر، ولإصدار أحكام تقويمية على واقع معين (العساف: ١٤١٦هـ، ١٩١ - ١٩٣). وهذا ما تود الباحثة تحقيقه من خلال دراسة إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية المركزية السعودية.

٦/١ أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة استخدام الأداة الأكثر مناسبة في جمع البيانات التي تجيب عن أسئلة الدراسة وهي الاستبانة، وتعد الاستبانة وسيلة مناسبة لجمع البيانات قيد البحث، حيث إن مجتمع الدراسة موزع على مناطق جغرافية متعددة تتسع رقعتها المكانية في المملكة العربية السعودية.

ويرى العساف (١٤١٦هـ، ١٩٢) أن المنهج المتبع في الدراسة وهو الوصفي المسحي، يتم بواسطة استجواب الأفراد بصورة مباشرة عن طريق المقابلة أو بصورة غير مباشرة عن طريق الاستبانة.

وإلى جانب استخدام الاستبانة كأحد أهم أدوات جمع البيانات قامت الباحثة بعمل زيارات ميدانية للمكتبات عينة الدراسة وعمل بعض المقابلات الشخصية مع المعنيين بإدارة هذه المكتبات، سواء بشكل مباشر مع الإدارات النسائية، أو من خلال الاتصالات الهاتفية مع المعنيين بالإدارة الرجالية وعبر البريد الإلكتروني مع كليهما، فالزيارات الميدانية تمكن من الملاحظة المباشرة التي تعزز المعلومات وتستكمل بعض البيانات التي يتم جمعها من خلال أداة الدراسة (خليفة: ٢٠٠٢م، ١٤٧).

٧/١ قياس صدق أداة الدراسة:

لقياس صدق الأداة المستخدمة في جمع البيانات عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات والبحث العلمي، وفي الإدارة خاصة، من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لإبداء مرئياتهم في محتواها العلمي، ومدى تمثيل العبارات لمجموعة المحاور وكذلك تنظيمها، وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم، وأجريت التعديلات التي أشار إليها المحكمون حتى صيغت الاستبانة بصورتها النهائية، كما تم

قياس صدق الاستبانة بطريقة استطلاعية من خلال توزيع عينة منها على بعض مديري الموارد البشرية بالمكتبات في المجتمع قيد البحث للتحقق من مدى وضوحها ومناسبتها لمجتمع الدراسة، وبناءً على جميع الملاحظات الواردة تم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية.

٨/١ مجتمع الدراسة:

اهتمت حكومة المملكة العربية السعودية بنشر التعليم الجامعي في مدن المملكة كافة، وكان نتيجة ذلك توافر عدد كبير من المكتبات الجامعية المركزية الحكومية كافة، انتقت الباحثة عدداً منها اكتملت فيه معايير اكتمال الكوادر الإدارية والتشغيل الفعلي لجمهور المستفيدين، لذا فإن العينة المقترحة تتمثل في جميع المكتبات الجامعية تالية الذكر، وتمت مراسلة جميعها، ولم يخرج منها عن التطبيق الفعلي الا المكتبات التي لم تستجب:

- مكتبة الأمير سلمان المركزية بجامعة الملك سعود بالرياض.
- المكتبة المركزية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.
- المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- المكتبة المركزية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- المكتبة المركزية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران.
- المكتبة المركزية بجامعة الملك فيصل بالدمام.
- المكتبة المركزية بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- المكتبة المركزية بجامعة القصيم.
- المكتبة المركزية بجامعة الملك خالد بأبها.

- المكتبة المركزية بجامعة طيبة بالمدينة المنورة .

- المكتبة المركزية بجامعة جازان.

- المكتبة المركزية بجامعة حائل.

- المكتبة المركزية بجامعة الطائف.

- المكتبة المركزية بجامعة الجوف.

- المكتبة المركزية بجامعة تبوك.

- المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بجدة.

- المكتبة المركزية بجامعة نجران.

- المكتبة المركزية بجامعة الباحة (السنيدي : ٢٠٠٧م، ١٣٠).

- المكتبة المركزية بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض.

٩/١ مصطلحات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على كثير من المصطلحات منها ما هو ثابت ومعروف تفسيره اصطلاحيًا وإجرائيًا، ومنها ما يكتنفه الغموض؛ لحداثته أو لاستعارته من علم آخر، وهذه الدراسة باعتبارها في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية السعودية فإنها ستلجأ لاستعارة بعض المصطلحات التي يحسن تفسيرها سلفًا لإزالة أي لبس قد يتبادر إلى ذهن القارئ، ومن المصطلحات الأساسية التي ترى الباحثة التعريف بها ما يأتي:

١/٩/١ المكتبة الجامعية: **University Library**

مكتبة أو مجموعة مكتبات تنشئها وتديرها جامعة لتقديم الخدمات المعلوماتية لمجتمع الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة تدريس وغيرهم من مجتمع

الجامعة، كما تساند العملية التعليمية والأبحاث والخدمات (الشامي وحسب الله : ١٩٨٨م، ١٦٤)، وتقدم المكتبة الجامعية خدمات الإرشاد والتوجيه والاطلاع والتدريب بالإضافة إلى الإعارة والتصوير والخدمات المرجعية، علاوة على إتاحة الفهارس الآلية والخطوط المباشرة التي تتيح البحث في مقتنيات جميع المكتبات الفرعية بالجامعة من خلال النظم الآلية.

٢/٩/١ المكتبة المركزية: **Central Library**

مكتبة رئيسية في نظام شبكة المكتبات تقوم بتلبية احتياجات كافة منسوبي الجامعة في مختلف التخصصات وتقع في المقر الرئيسي للمؤسسة التي تتبع لها (آل حسين :٢٠٠٠م، ٩) وتشتمل على مكتب مدير المكتبة ومجموعة من المكتبيين (الشامي وحسب الله: ١٩٨٨م، ٢٢٨). كما تضم قسم الاستقبال والإعارة، وقاعة الدوريات العربية والأجنبية، وقاعة الحاسب الآلي، والمكتبة الإلكترونية، وقاعات الكتب العربية والأجنبية والرسائل الجامعية، بالإضافة إلى قاعة الإجراءات الفنية.

٣/٩/١ الإدارة: **Administration**

فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين وبرغبتهم (الصحاف: ١٩٩٧م، ١) وهي لفظ يؤكد على وظيفة التخطيط ويشتمل على تحديد الأهداف وتشكيل السياسات الكبرى (الشامي وحسب الله: ١٩٨٨م، ٣٩). وهي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام (الصاوي : ١٩٩٤م، ٦). والإدارة في حد ذاتها ليست تنفيذاً للأعمال فقط، وإنما اتخاذ قرارات عما يجب أن يتم بواسطة أشخاص آخرين، واتخاذ قرارات عن القوى المادية والبشرية (الهواري : ١٩٩٦م، ١١).

١/٩/٤ الموارد البشرية: **Human Resources**

جميع الأفراد في المجتمع ذكورًا وإناثًا القادرين على العمل والإنتاج، أو الذين ينتظر دخولهم سوق العمل في فترة معينة، وبمعنى أكثر شمولاً فإن الموارد البشرية تشمل كل المهارات والقدرات التي يمتلكها البشر فعلاً، أو الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية في المجتمع (طاهر والعصفور: ١٩٩٦م، ١٣٠). ويقصد بالموارد البشرية في الدراسة الحالية جميع العاملين بالمكتبات الجامعية الحكومية السعودية، القائمين على أعمال المكتبات سواءً كانت أعمالاً إدارية أو فنية أو خدمات، بما في ذلك المتخصصون وغير المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة بعض المسميات للدلالة على هذه الفئة كالعاملين والمكتبيين.

١/٩/٥ التخطيط: **Planning**

رسم الخطوط العريضة للأهداف وطرائق تحديدها (الشامي وحسب الله: ١٩٨٨م، ٨٧٧). وهو علم يحدد للجهة البرامج ومراميها ومراحلها وطرق تمويلها وما إلى ذلك (بدوي وآخرون: ١٩٩١م، ٢٠٦) وهو وسيلة لإدارة الموارد، وآلية للتنسيق بين القرارات أو الإجراءات التي تتخذها جهات أو وحدات متعددة في المستويات المختلفة لصنع القرارات، كما أنه دراسة المشروعات وإعدادها قبل تنفيذها (www.arabicacademy.org17/6/2008).

١/٩/٦ تخطيط القوى العاملة: **Manpower Planning**

هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة وفق خطة زمنية محددة.

وعرفها الصحاف بأنها عملية تحويل خطة عمل المؤسسة الحالية والمستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة

تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوافرة وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية (الصحاف : ١٩٩٧م: ٦).

٧/٩/١ التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planning

عملية صنع القرارات فيما يتعلق بأهداف المؤسسة واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق الأهداف (الشامي وحسب الله: ١٩٨٨م، ١٠٧٩) كما أنه فن تنسيق القوى (بدوي وآخرون : ١٩٩١م، ٦٢) "وهو التفكير المنظم على المدى الطويل الذي يساعد المنشآت عن شق طريقها بنجاح. ويركز التخطيط الإستراتيجي على القضايا الكبرى المتصلة بسياسات المنشآت، مثل رسالة المنشأة وأهدافها، والبدائل المتاحة أمامها، ومعايير الاختيار فيما بينها، والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف" (طاهر والعصفور : ١٩٩٦ م، ٣٢).

٨/٩/١ توصيف الوظائف: Job Description

وتعني الإحاطة الشاملة عن طريق الدراسة والملاحظة والتحليل والتسجيل بمكونات وعناصر الوظيفة وأبعادها الرئيسية (هاشم : ١٩٩٧م، ٣١)، فهي وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات، مسؤوليات، سلطات وأساليب عمل (برير: ٢٠٠٠م، ٥٥)، كما ينبغي أن يتحدد في توصيف الوظيفة السمات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة، مع بيان الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية ودرجة المهارة المطلوبة (السنيدي : ٢٠٠٦م، ١٤٦).

٩/٩/١ الاستقطاب: Recruitment

مجموعة نشاطات خاصة بالبحث عن المرشحين وجذبهم لسد شواغر وظيفية، بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة (الهيتي : ٢٠٠٣م، ١٢٣)، وهو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية في جذب من تراهم صالحين لملء الشاغر من الوظائف (علاقي : ٢٠٠٧م).

١٠/٩/١ الحوافز: **Motivation**

يقصد بالحوافز تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع من حاجات ورغبات (درة :١٤٠٢ هـ، ٧٤). وهي عبارة عن فرص أو وسائل (مكافآت، علاوات، ترقيات... إلخ) توفرها إدارة المؤسسة للعاملين لديها من أجل إثارة رغباتهم، وتوجد لديهم الدافع من أجل إشباع حاجاتهم من خلال الحصول عليها (طوقان : ١٩٩٧م،٥٦).

١١/٩/١ المعايير: **Standard**

هي أعلى مستويات الأداء التي تطمح الإدارة إلى الوصول إليها والتي يتم في ضوئها تقويم مستويات الأداء المختلفة والحكم عليها (رشدي : ٢٠٠٤ م،٦٤).

١٢/٩/١ الجودة: **Quality**

عرف ابن منظور في معجمه "لسان العرب" كلمة الجودة بأن أصلها "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، والتجويد مثله (ابن منظور : ١٩٨٤م، ٧٢)، ويقصد بجودة التعليم مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة فجودة التعليم وكذلك جودة إدارة المكتبات الجامعية تتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل إيجاد ظروف مواتية للإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب والباحث لبلوغ المستوى الذي يطمح إليه أي نظام تعليمي.

١٣/٩/١ معايير الجودة: **Quality Standards**

هي مستوى المتطلبات التي يجب أن تقابل من قبل المؤسسات أو البرامج التي تحتاج إلى التقويم أو يشهد لها بالجودة من إحدى هيئات الاعتماد أو

توكيد الجودة، وتتضمن هذه المتطلبات: توقعات حول الجودة، وإكمال البرنامج، والفاعلية، والموارد المادية، والمخرجات، والقدرة على الاستمرارية في المستوى نفسه.

http://www.chea.org/international/interglossary01.html20/6/2008 .

١٤/٩/١ الإدارة النسائية : **Women's Administration**

إدارات تابعة لبعض المنشآت الحكومية أو الأهلية في المملكة العربية السعودية، ملحقة بها مالياً وإدارياً وتشترك معها في الرؤية والأهداف وطبيعة العمل، وقد تختلف في حجم الصلاحيات، تقدم خدماتها لفئة النساء في المجتمع، وتدار بواسطة كوادر نسائية (المروان : ٢٠٠١ م،١٥).

١٠/١ حدود الدراسة:

١/١٠/١ الحدود الموضوعية:

يتحدد موضوع الدراسة الحالية في إطار التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطلاب والطالبات، والتحقق من وجود خطط إستراتيجية لإدارتها، ومدى تطبيق تلك الخطط، ومدى إسهام تلك الإدارة في تخطيط سياستها وتنظيمها، ومستوى تأهيل العاملين بها وتطويرهم والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لتلك الموارد لإدارة أعمالها.

٢/١٠/١ الحدود المكانية:

طبقت الدراسة الحالية في الجامعات الحكومية السعودية التي تحتوي على مكتبات مركزية فقط، والتي ذكرت أسماؤها آنفًا في مجتمع الدراسة.

١/١٠/٣ الحدود الزمنية:

غطت الدراسة النشاطات الإدارية للموارد البشرية بالمكتبات عينة الدراسة في الفترة من عام ١٤٢٩هـ حتى عام ١٤٣٠هـ، وهي الفترة الزمنية التي تتوقعها الباحثة لتوزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها وعرض نتائجها.

١/١١ الدراسات السابقة:

من خلال حصر الإنتاج الفكري المنشور وغير المنشور في مجال المكتبات والمعلومات من طرق عدة منها دليل الإنتاج الفكري في مجال المكتبات والمعلومات للأستاذ الدكتور محمد فتحي عبد الهادي، ومن خلال فهرس قاعدة بيانات مركز الرسائل العلمية بمكتبة الملك فهد الوطنية، وجامعة عين شمس، وكذلك قواعد بيانات الرسائل الجامعية بمواقع الجامعات السعودية على الإنترنت، بالإضافة إلى برنامج اليسير المتخصص في المكتبات والمعلومات، ومن خلال قواعد المعلومات التالية:

Academic Search Premier, LIBRARY LITERATURE, Digital Dissertation Abstract , EREC, LISA, ASKZAD,

لاحظت الباحثة أن موضوع دراستها قد حظي بقدر كبير من اهتمام المتخصصين؛ لإيمانهم العميق بالدور المتنامي الذي يؤديه اختصاصيو المكتبات في تنمية دورها الرائد في تنمية المجتمعات، أما موضوع هذه الدراسة من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فعلى حد علم الباحثة فإن الدراسات فيه نادرة جداً. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة ترتيباً زمنياً:

الدراسة الأولى: (دراسة نظرية) أجراها علي إبراهيم النملة Ali Ibrahim Namlah ، بعنوان: "العجز في القوى العاملة في المملكة العربية السعودية وتأثيره على مهنة المكتبات والمعلومات"، استهدفت الدراسة مدى

تأثر مهنة المكتبات والمعلومات من العجز في القوى العاملة بالمملكة العربية السعودية، واستنتج فيها أن سبب تلك المشكلة هو عدم التخطيط للقوى العاملة في المكتبات بالمملكة العربية السعودية. وأوصى النملة بالاستعانة بخبرات الآخرين والاستفادة منها في هذا المجال، كما أوصى بالاهتمام بالتدريب وبإنشاء جمعية للمكتبات والمعلومات، وأوصى بالتعاون بين المكتبات وإيجاد الشبكات بينها (Namlah :1982).

الدراسة الثانية: (رسالة دكتوراة) أجراها شميت Schmidt ، بعنوان: "مصادر التدريب والتطوير المهني للعاملين في أقسام التزويد بالمكتبات الأكاديمية"، واستهدفت الدراسة التي انتهجت المنهج المسحي التعرف إلى أهم مصادر التدريب في أقسام التزويد بالمكتبات الأكاديمية والأماكن التي يفضل العاملون التدريب فيها. وتوصلت الدارسة إلى نتائج تتلخص في أن الغالبية في مجتمع الدراسة رغبوا في التدريب خارج مدارس المكتبات، في حين رأت الأقلية أفضلية التدريب الداخلي، كما توصلت إلى أن هناك إجماعاً على أن التدريب على رأس العمل وتنويع أنماط التدريب بين ورش عمل ومؤتمرات واتصال بمنتجي البرامج التدريبية والقراءات المهنية هي أجدى وأنفع الوسائل في تطويرهم المهني وتعليمهم المستمر (Schmidt:1989).

الدراسة الثالثة: (رسالة دكتوراة) لحامد الشافعي دياب، بعنوان: "إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية"، وقام الباحث فيها بتقسيم فصولها إلى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، اتبع فيه منهج دراسة الحالة على بعض الجامعات المصرية.

ركز دياب في الجزء النظري على أهمية الإدارة واعتبرها المحرك الفعلي لكل العمليات التي تتم في المكتبات، حيث لا تستطيع أي مكتبة القيام

بمهماتها ووظائفها على خير وجه إلا إذا توافرت لها إدارة علمية قادرة على الاستفادة المثلى من إمكانياتها المادية والبشرية في تحقيق أهدافها.

وتبلور هدف الدراسة في التعرف إلى الأسلوب العلمي الأمثل لإدارة المكتبات الجامعية، ودراسة الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية في صورتها المثلى في جميع عناصر الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة وإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء، وتطبيق قواعد ووظائف الإدارة العلمية على بعض المكتبات الجامعية المصرية، وتلمس الحلول الملائمة واقتراحها.

وخصص دياب فصلاً في الجزء النظري للموارد البشرية، والذي أسماه "العاملون"، ووصف مهمة إدارة شؤون العاملين على أنها تقسيم الأعمال وتحديد الواجبات بين موظفي المكتبة والإشراف عليهم ومراقبتهم وضبط تصرفاتهم ، كما حدد وظائف تلك الإدارة في اختيار الموظفين وتوجيههم، وتقديم الموظف الجديد إلى العمل وتعريفه به، وتدريب الكوادر وتنميتهم، كما عد النقل والترقية وإدارة المرتبات والأجور من مهمات تلك الإدارة، وأيضاً من مهمات تلك الإدارة وضع قواعد نظام وتوقيع الجزاءات وتقديم الحوافز والخدمات للعاملين مع تهيئة جو العمل للعاملين.

وتوصل دياب في دراسته لبعض النتائج لخصها في أن المكتبات الجامعية المصرية لا تستطيع أداء مهماتها بطريقة أفضل، بسبب عدم ترابط تنظيمها الإداري داخل المكتبة الواحدة، وأضاف أن هناك نقصاً واضحاً في القوى البشرية كماً وكيفاً، كما استنتج دياب ضعف التوجيه الفني والإشراف الإداري، بالإضافة إلى ضعف المخصصات المالية لتلك المكتبات.

وأوصى دياب في ختام بحثه بعلاج تلك الأسباب: (التنظيمات الإدارية، وقلة العاملين المتخصصين، وضآلة المخصصات المالية) وحتى تستقيم حال المكتبات (دياب : ١٩٩٤م).

الدراسة الرابعة: (رسالة دكتوراة) قام بها لويس فرانس ليتل Lois France Little ، بعنوان: "التحديث والتغيير الإستراتيجي في إدارة المكتبات"، واستهدفت الدراسة تحديد الإستراتيجيات الإدارية التي أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف المكتبات كهدف محوري، وفي أهدافه الفرعية عمد الباحث إلى الحصول على صورة للتغييرات التي حدثت في وظائف المكتبات قيد الدراسة، وإلى تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة في تلك المكتبات، وتحديد مدى التغيير الذي أحدثته الإستراتيجيات المطبقة، وكذلك تحديد فاعلية استخدام الإستراتيجيات الإدارية كإطار نظري لدراسة التغيير في المكتبات قيد الدراسة، وخلص الباحث من دراسته إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر في تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة للتعامل مع التغيير الحاصل في المكتبات مثل طبيعة المكتبة، والسمات التي يمتاز بها مديرها، والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية أيضاً، واستنتج الباحث أن من أهم الإستراتيجيات المطلوبة لإحداث تغيير في المكتبة هي القيادة، إذ إنها هي التي تركز على الموارد البشرية والتخطيط والتنظيم والتعاون مع البيئة المحيطة بها (Little : 1994).

الدراسة الخامسة: (رسالة دكتوراة) لمحسن السيد العريني تناولت تدريب الموارد البشرية وتطويرها وتنميتها، بعنوان: "التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات" أكد فيها أن الموارد البشرية هي الدعامة الأولى للاقتصاد القومي لما تتميز به من القدرة على النمو والحركة والتغيير، واستهدف العريني تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، وأشار إلى سياسة الدولة في الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، وذلك بإنشاء إدارة تدريب بكل وزارة أو مؤسسة، واشتراط اجتياز التدريب للحصول على الترقيات.

واستعرض العريني أنواع التدريب والتطوير المهني والطرق المناسبة للتدريب، كما تتبع مسارات التدريب في مجال المكتبات والمعلومات، وقدم تحليلاً لعدد من الدورات التدريبية المطبقة مستنداً في تحليله على العناصر التالية:

المدربون، المستفيدون أو المتدربون، محتوى التدريب، فترات التدريب، مواقع التدريب وإمكاناته المادية والتقويم.

كما خصص فصلاً لاتجاهات المستفيدين من البرامج التدريبية وتنمية المهارات وتطلعاتهم المستقبلية، مع تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر مديري المكتبات والمستفيدين من التدريب من العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات.

وقدم العريني خطة مقترحة لتنمية مهارات الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات في مصر. كما صمم وأنشأ قاعدة بيانات التطوير المهني للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات المصرية ووضع هيكلاً أساسياً لها، موضحاً الوظائف الأساسية، ومكونات وعناصر هذه القاعدة، ثم وضع تصوراً لمخرجاتها.

واستعرض المؤلف أيضاً في دراسته تجارب بعض الدول في تنمية مهارات العاملين في المكتبات، وبين العوائق التي تواجه برامج التطوير المهني للعاملين في مكتبات الدول النامية (العريني : ١٩٩٤م).

الدراسة السادسة: (رسالة دكتوراة) مقدمة من خالد بن عبدالله بن دهيش، بعنوان: "تخطيط القوى العاملة للفتاة السعودية في إطار المجتمع السعودي ودور التعليم والتدريب المهني"، استهدف فيها كشف العجز الظاهر في القوى العاملة الوطنية النسائية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بتنمية

القوى العاملة النسائية وتطويرها بما لا يتعارض مع مبادئ الدين الإسلامي الحنيف، كما عرض الباحث عناصر التنشئة الاجتماعية للطالبات وعلاقتها بإقبال الفتاة على الالتحاق بالتعليم والتدريب المهني.

وخلص الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها أنه كلما كان المستوى التعليمي للأب وكذلك الأم مرتفعاً، كان إقبال الفتاة على الالتحاق بالتعليم والتدريب المهني مرتفعاً. كما استنتج الباحث وجود علاقة بين توعية الفتاة من خلال توافر المعلومات الكافية لديها عن التعليم والتدريب المهني والالتحاق بهما، وأيضًا توصل إلى وجود علاقة بين الاعتقاد السائد في المجتمع السعودي بأن الرجل هو الأكفأ من الفتاة في القيام بالوظائف الحرفية، وثبت لدى الباحث وجود علاقة بين الدوافع الذاتية لدى الفتاة السعودية وإقبالها على الالتحاق بالتعليم والتدريب المهني، ووجود علاقة بين بعض المحفزات اللازمة لتشجيع الفتاة السعودية وإقبالها على التعليم والتدريب المهني.

وأوصى ابن دهيش في ختام بحثه بجملة من التوصيات، من أهمها ضرورة وجود جهاز تخطيطي للقوى العاملة النسائية في مجال التعليم والتدريب المهني على مستوى المملكة، كما أوصى بتحديد الاحتياجات من التخصصات المطلوبة لكافة المؤسسات النسائية، وبضرورة التنسيق بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص للقيام بدور متكامل في التعليم والتدريب المهني للفتاة السعودية (ابن دهيش : ١٩٩٥م).

الدراسة السابعة: (رسالة دكتوراة) قدمتها ثناء إبراهيم فرحات، بعنوان: "القوى العاملة في مكتبات البحث ومراكز المعلومات في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية للواقع ووضع خطة للمستقبل"، وتناولت فيها

مشكلات تخطيط القوى العاملة في مصر في مجال المكتبات، وهدفت من دراستها عرض وتحليل هيكل العمالة الحالي، ودراسة أعداد الخريجين من أقسام المكتبات ومدى كفايتهم، ومقدار الطلب على القوى العاملة في مكتبات البحث ومراكز المعلومات.

وتوصلت الباحثة إلى الخلل في هيكل العمالة من حيث الكم والكيف وعدم التوازن بين العرض والطلب، وعشوائية التعيين، فالمكتبات لا تخطط لاحتياجاتها من القوى العاملة، كما أن معظم الذين يتولون إدارة المكتبات غير مؤهلين.

وأوصت فرحات بعدد من التوصيات من بينها دراسة شاملة لسوق العمل والموازنة بين العرض والطلب، وبالتخطيط لاحتياجات المكتبات من القوى العاملة (فرحات: ١٩٩٥م).

الدراسة الثامنة: (دراسة تطبيقية) قام بها سالم محمد السالم، بعنوان: "التطوير المهني للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات"، واستهدف فيها كشف المنظور الفكري والميداني للتطوير المهني للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات، بحيث يكشف الجانب الفكري جذور مشكلة التطوير المهني للعاملين بالمكتبات مع طرح الحلول، ومبررات التطوير ومناقشة عقبات إعداد البرامج التعليمية التدريبية، مع استعراض نماذج للممارسات الحديثة للتعليم المكتبي المستمر. ويكشف الجانب الميداني واقع برامج التدريب المهني للعاملين بمكتبات جامعة الإمام محمد ابن سعود الإسلامية، بصفتها مجتمع الدراسة، مع تحليل لذلك الواقع بما يخدم أغراض البحث الذي اتبع فيه الباحث المنهج المسحي. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن أغلبية الدارسين أو الملتحقين بالبرامج التدريبية

أفادوا بأن الدورات حققت رغباتهم، في حين أفادت الأقلية بعكس ذلك، وأشارت الغالبية أيضاً إلى عدم مواجهة صعوبات في الالتحاق بتلك الدورات في حين أشار الأقلية إلى بعض الصعوبات، كما خلص الباحث إلى عدد من النتائج المتعلقة بوجهة نظر مجتمع الدراسة في البرامج التدريبية من حيث نوع البرامج، ومدتها، ومكانها، وزمن التنفيذ وتجهيزات التدريب وغير ذلك. وأوصى الباحث بعدد من التوصيات والمقترحات، منها مراعاة التجانس في تقسيم الدارسين من أجل تحديد احتياجاتهم من التدريب، كما أوصى بتقليل عدد الدارسين في القاعات الدراسية لفتح مجال النقاش والحوار، وبتوفير تقنيات حديثة في البرامج التدريبية، وأيضاً ركز على أهمية الزيارات الميدانية لممارسة التطبيق العملي في مكتبات نموذجية بمدينة الرياض (السالم: ١٤١٧هـ).

الدراسة التاسعة: (رسالة دكتوراة) قدمها محمد أحمد جرناز، بعنوان: "تخطيط القوى العاملة في مجال المكتبات في ليبيا" تناول فيها الباحث تخطيط القوى العاملة في جميع أنواع المكتبات ومراكز المعلومات، ومن بينها المكتبات الجامعية على مستوى الجماهيرية العربية الليبية، اعتمد الباحث في دراسته النهج الوصفي التحليلي، استهدف جرناز دراسة الوضع الراهن لهيكل العمالة في المكتبات ومراكز المعلومات في ليبيا ووضع مخططاً مستقبلياً من حيث الكم والنوع للقوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات خلال عشر سنوات هي سنوات الخطة.

واستنتج الباحث أن احتياج المكتبات ومراكز المعلومات في الجماهيرية الليبية من القوى العاملة المؤهلة يفوق احتياج المكتبات ومراكز المعلومات في جمهورية مصر العربية في إطار عدد المكتبات كماً ونوعاً، كما توصلت دراسته إلى أن أغلب القوى العاملة في المكتبات ومراكز

المعلومات الليبية هم من الذكور. وأوصى في دراسته باستثمار الطاقات البشرية النسائية، وبالتركيز على النوعية المؤهلة بالكمية المناسبة (جرناز : ١٩٩٦م).

الدراسة العاشرة: (دراسة تطبيقية) أجراها علي طوقان، بعنوان: "اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء"، قاس فيها الباحث اتجاهات العاملين في المكتبات العامة الفلسطينية نحو حوافز العمل كهدف محوري للدراسة التي استنتج من خلالها أن أفراد العينة على درجة من عدم الرضا حول السلوك الإداري والممارسات الإدارية لأمناء المكتبات تجاه العاملين، كما استنتج العلاقة المباشرة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين، ومدى تأثير السلوك التنظيمي والنمو المهني والنفسي للعاملين على إشباع حاجاتهم إلى التقدير وتحقيق الذات. وأوصى الباحث ببعض التوصيات، منها ضرورة وضع نظام للحوافز يشبع حاجات العاملين النفسية، ويوفر درجة عالية من الرضا عن عملهم، كما أوصى بوضع برنامج لتأهيل العاملين بالمكتبات العامة تساعد في رفع كفاءتهم الإدارية والفنية، وإجراء دراسات ميدانية أيضاً تسلط الضوء على واقع الممارسات والأساليب الإدارية لأمناء المكتبات العامة وتناقش مشكلاتها وتضع التوصيات في سبيل تطويرها (طوقان : ١٩٩٧م).

الدراسة الحادية عشرة: (مقال) مقدم من جيدين شارما Sharma, J.، بعنوان: "المهارات الشخصية القابلة للتحويل ومهنة المكتبات والمعلومات"، يقصد بالمهارات الشخصية القابلة للتحويل: تلك المهارات التي تمكن اختصاصي المكتبات والمعلومات من اكتساب المعرفة الموضوعية وتنظيمها وتفسيرها، وقد تصدرت المقالة مقدمة حول مهنة المكتبات والمعلومات، والعامل في هذه المهنة وما ينبغي أن يحيط به من المعرفة والمهارات المتخصصة الضرورية لأداء عمله بكفاءة في خدمة المستفيدين، وتحقيق رسالة المهنة

وأهدافها، وإضافة إلى تلك المعرفة الفنية والمهارات المتخصصة ينبغي أن تتوافر لديه مهارات ومعرفة نوعية لا تقل أهمية عن سابقتها لتقديم خدمات المعلومات للمستفيدين.

وذكر شارما أن المهارات الشخصية القابلة للتحويل تشكل بعض تلك المهارات النوعية. وقد تطرق الباحث إلى تعريفها بأنها مهارات العمل الأساسية غير المقيدة موضوعياً التي يمكن نقلها أو تحويلها في عمليات مختلفة عند اكتسابها، ثم تطرق إلى توضيح فئات المهارات الشخصية القابلة للتحويل، وهي تغطي المجالات التالية : نطاقات مهارات التحليل والمناقشة، وجمع الأدلة والاتصالات، في حين قسمه المجلس الاستشاري للتعليم العالي في القطاع العام إلى ما يلي: مهارات الاتصالات، والقدرة على العمل في جماعات، والمهارات الشخصية (Sharma: 1999).

الدراسة الثانية عشرة: (رسالة ماجستير) قدمها قصي إبراهيم عجيب، وعنوانها: "القوى العاملة في المكتبات الجامعية في سورية ومصر: دراسة مقارنة"، واستهدفت الدراسة مقارنة لواقع القوى العاملة في كلا المجتمعين من أجل الوصول لنقاط التشابه والاختلاف بين المكتبات الجامعية فيهما، بالإضافة إلى دراسة احتياجات المكتبات الجامعية السورية من القوى العاملة وإسهام قسم المكتبات بجامعة دمشق في ذلك. وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج، أهمها: أن المكتبات الجامعية في مصر تعتمد على العناصر المؤهلة تأهيلاً عالياً، في حين تعتمد المكتبات الجامعية السورية على ذوي المؤهلات فوق المتوسطة، كما خلص إلى أن المكتبات في كلا المجتمعين تعاني من نقص في القوى العاملة ونقص في الميزانية وضعف في استخدام الحاسب الآلي، وأوصى بالاهتمام بعنصر التأهيل لدى الجامعات السورية، كما

أوصى بزيادة المخصصات المالية للمكتبات الجامعية، وتدريب وتطوير القوى العاملة على استخدام الحاسب الآلي (عجيب : ١٩٩٩م).

الدراسة الثالثة عشرة : (رسالة دكتوراة) قام بها عبد الوهاب محمد أبا الخيل Abdulwahhab Mohammed Abalkhail بجامعة أريزونا الأمريكية، بعنوان: "اختبار الاختلافات بين العوامل المؤثرة على قياسات الرضا الوظيفي للعاملين في مكتبتي الملك عبد العزيز العامة وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض بالمملكة العربية السعودية".

قامت الدراسة باختبار الاختلافات المتعلقة بالرضا الوظيفي للمكتبيين العاملين في مكتبتين مختلفتين، وهما مكتبة الملك عبد العزيز العامة ومكتبة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض.

وهدفت إلى تحديد ما إذا كان هناك اختلاف في تقييم الرضا الوظيفي بين المكتبتين في هذين النوعين المختلفين من المكتبات، وهدفت أيضاً إلى رصد ما إذا كانت تلك الاختلافات ناتجة عن بعض الأوضاع الشخصية للكوادر البشرية مثل الحالة الاجتماعية، والعمر، والمستوى التعليمي، وطول فترة الخبرة، أم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة خاصة بالعمل؛ مثل الإشراف، وتنمية الموارد البشرية، ونوع المكتبة، وطبيعة العمل، وطول فترة العمل بالمكتبة، والوضع الوظيفي، وسياسة الأجور، ونظام الحوافز، وسياسة التدريب، ونظام التقاعد.

واستخدم الباحث الاستبانات لجمع البيانات التي قام بتوزيعها على جميع العاملين بالمكتبتين محل الدراسة، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام برنامج SAS الإحصائي. كما استخدم الباحث اختبار T لإيجاد الفروق في الرضا الوظيفي بين مجموعات العاملين.

وقد أظهرت الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً على رضا العاملين سواء كان بالسلب أو الإيجاب هو نوع المكتبة، والأجر السنوي، والتدريب، وتنمية الموارد البشرية، ونظام التقاعد.

ووجد أبا الخيل أن العاملين في المكتبة الجامعية أكثر رضًا من العاملين في المكتبة العامة، كما وجد أن أصحاب الأجور التي تقع في المدى المتوسط أكثر رضًا من أصحاب الأجور المرتفعة أو المنخفضة، وبالنسبة للتدريب وتنمية المورد البشري وجد الباحث أن رضا العاملين لم يتحقق به، في حين استحسنوا نظام التقاعد وسياسته.

وأوصى أبا الخيل بضرورة رفع رواتب العاملين بالمكتبتين بما يتناسب مع مستوى المعيشة في المملكة العربية السعودية، وكذلك بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته وتدريبه من خلال برامج تدريبية مقننة (اباالخيل ، ٢٠٠٠م).

الدراسة الرابعة عشرة : (مقال) كتبته كاثي ميللر Kathy Miller، بعنوان: "كيف تكيفون وظائفكم"، ذكرت فيه بأنه كان النصح لأخصائي المكتبات أن يركزوا على المستفيدين وخدمتهم حتى يحافظوا على مهنتهم. ولكن أصبحت هناك فئات تقوم بمنازعة أخصائيي المكتبات في وظيفتهم، وبدأوا هم أنفسهم يركزون على المستفيد النهائي من خدمة المعلومات، مما بات يشكل تهديداً لمهنة المكتبات والمعلومات، وأصبح على أخصائيي المعلومات أن يطوروا أنفسهم ومهنتهم حتى لا تؤول إلى الزوال.

وركزت ميللر في مقالتها على أنه ينبغي على المتخصص في مجال المعلومات أن يطور دوره من دور الوسيط بين المستفيد ومصادر المعلومات إلى دور معلم ومدرب للمستفيدين ومرشد لهم في الحصول على المعلومات بالطرق المناسبة والأساليب المختلفة (Miller : 2000).

الدراسة الخامسة عشرة : (رسالة دكتوراة) قامت بها هند بنت عبد الرحمن آل عروان، بعنوان: "الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ومدى تطبيقها في الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي المسحي التي هدفت إلى رصد التأهيل العلمي للمسئولات في إدارات المكتبات ومراكز المعلومات، والتعرف إلى خبراتهن وتجاربهن وخلفياتهن الإدارية، ومدى تطبيق الإدارة العلمية بجميع عناصرها في القسم النسائي لتلك المكتبات.

وتناولت الدراسة في أحد فصولها الموارد البشرية باعتبارها عنصراً من عناصر الإدارة العلمية، وأعطت العروان إيضاحاً لوظائف إدارة الموارد متمثلاً في الحصول على الموارد باعتبارها المهمة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تنميتها وتدريبها وحسن استخدامها. وقد توصلت الدراسة لعددٍ من النتائج المهمة نشير إلى بعضها: أن الموارد المالية قد احتلت المرتبة الأولى فيما يتعلق بمجالات التخطيط، تلا ذلك الموارد البشرية في المرتبة الثانية. كما توصلت النتائج إلى أن غالبية مديرات المكتبات لا يملكن حق إصدار أي قرارات، واستنتجت آل عروان الخلل في نظم اختيار وتعيين الموارد البشرية.

إضافة إلى ذلك أوصت آل عروان بإعطاء مزيد من الصلاحيات في الإدارة للإداريات، وبالتدقيق وحسن اختيار موظفات المكتبات و مراكز المعلومات، مع تمكينهن من عقد دورات تدريبية، وأوصت بميزانية خاصة بالأقسام النسائية في المكتبات (آل عروان : ٢٠٠١م).

الدراسة السادسة عشرة: (دراسة تطبيقية) قام بإعدادها سالم محمد السالم، بعنوان: "تطوير الموارد البشرية في قطاع المعلومات في البيئة

الإلكترونية: دراسة للاهتمام المؤسسي في المملكة العربية السعودية"، وهدف الباحث في هذا البحث إلى إعطاء صورة عن مكتبة المستقبل والصعوبات التي تواجه العاملين بتلك المكتبات، كما هدفت الدراسة إلى كشف مدى اهتمام البرامج التدريبية في وقت قيام الدراسة بجانب التقنية، ومعرفة أهم خصائص تلك البرامج.

وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج منها أن جامعة الملك فهد للبترول والمعادن من أهم المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً للتنمية المهنية لاختصاصي المعلومات، كما توصل الباحث إلى أن الموضوعات التدريبية وقت قيام الدراسة تتسم بالتقليدية مما أدى إلى عدم تلبيتها للاحتياجات الحالية، وتوصل الباحث أيضاً إلى أن البرامج التدريبية شملت المختصين وغير المختصين في علم المعلومات.

وأوصى الباحث في ختام دراسته بتكثيف برامج التطوير المهني في قطاع المعلومات والتركيز على الجانب العملي منها، والبعد عن التقليدية والاهتمام بتقنية المعلومات، كما أوصى بضرورة تنوع أنماط البرامج التدريبية بين حلقات دراسية ومؤتمرات وندوات وورش عمل وغير ذلك، وأوصى أيضاً بتقديم الحوافز للالتحاق بالبرامج التدريبية (السالم: ١٤٢٣هـ).

الدراسة السابعة عشرة: (دراسة تطبيقية) أعدها كيلي بليسنج Kelly Blessing، بعنوان: "اتجاهات سوق العمل للمكتبيين ما بين عامي ١٩٨٥ – ٢٠٠٠م"، ناقشت الدراسة التأثير الكبير الذي تركه عصر المعلومات في مهنة المكتبات، وبين أن التقنية المرتبطة بالحاسب غيرت الطريقة التي يؤدي بها المكتبيون أعمالهم ومهماتهم، كما أنها أوجدت فرص عمل حقيقية جديدة للمكتبيين. ولقد قامت مجلة المكتبة بعمل دراسة مسحية جمعت من

خلالها بيانات عن الرواتب السنوية، ومراكز التوظيف في جمعية المكتبات الأمريكية American Library Association (ALA) ثم وضعها في شكل رسوم بيانية وإحصائيات لتتبع توجهات سوق العمل ما بين ١٩٨٥ – ٢٠٠٠م، كما تم مناقشة قضايا أخرى مثل الرواتب والتنقل الوظيفي ، والتعليم. وعلى عكس ما كان متوقعاً ومحل خوف من أن التغيير التقني سيقوم بإحلال الآلات محل المكتبيين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التطورات التقنية الحديثة قدمت فرصاً وظيفية جديدة للمكتبيين، وأن الرواتب السنوية للمكتبيين قد حصل فيها ارتقاع كبير خلال السنتين الأخيرتين من زمن الدراسة (Blessing : 2002).

الدراسة الثامنة عشرة: (رسالة ماجستير) أعدتها منى بنت عبد الله الغانم، بعنوان: "القوى النسائية العاملة بالمكتبات الأكاديمية بمدينة الرياض: دراسة للواقع والاتجاهات الوظيفية"، اعتمدت فيها الباحثة المنهج الوصفي، واستهدفت الدراسة وضع القوى العاملة النسائية في المكتبات الأكاديمية، كما كشفت الاتجاهات الوظيفية لتلك القوى، ومدى رغبتهن في تطوير العمل والمشاركة في حل مشكلاتهن التي تعيقهن عن أداء العمل على الوجه المرضي. وخرجت الغانم بعدد من النتائج، أهمها أن أفراد مجتمع الدراسة غالبيتهن من السعوديات المؤهلات تأهيلاً جامعيًا. كما توصلت إلى أن الاتجاهات الوظيفية غالبيتها إيجابية لدى العاملات، إلا ما كانت موجهة نحو أساليب الترقية وعدالتها، وظروف العمل وبيئته المادية، والتجهيزات التقنية، والحوافز التي يوفرها العمل بالإضافة إلى وسائل الأمن والسلامة.

وأوصت منى الغانم بعدد من التوصيات نورد منها: ضرورة استغلال الخبرات النسائية المتوافرة في المجال وذلك بتدريبهن وتطوير مهاراتهن، كما أوصت بضرورة توفير التقنية الحديثة لتسهيل القيام بالأعمال، وحثت على

عقد اجتماعات دورية يتم إشراك القوى العاملة فيها لمناقشة المشكلات ووضع الحلول، بالإضافة إلى ضرورة تحسين وضع الحوافز المادية والمعنوية والترقيات لتشجيع الموظفات على الأداء الجيد، وأكدت منى الغانم على ضرورة تحسين النظرة للمهنة والعاملات بها (الغانم: ٢٠٠٣م).

الدراسة التاسعة عشرة: (رسالة دكتوراة) قام بها عبده محمد المخلافي، بعنوان: "العمليات المحوسبة في المكتبات المركزية الجامعية العربية: دراسة مقارنة"، وترمي الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام عملية الحوسبة في المكتبات الجامعية العربية، وما العمليات والخدمات المحوسبة والقواعد والنظم المتبعة في كل مكتبة جامعية، وكذلك التعرف إلى القوى العاملة في مجال الحوسبة ومدى التباين في الاختصاصات والمؤهلات، وما المشكلات التي تعترض مسيرة الحوسبة في هذه المكتبات.

شملت الدراسة اثنتي عشرة مكتبة مركزية تابعة للجامعات الرسمية في أربعة أقطار عربية هي العراق والأردن واليمن وسوريا بواقع ثلاث مكتبات في كل قطر.

استخدم فيها الباحث المنهج المسحي بالاعتماد على الاستبانة، وخرج بعدد من النتائج، من أهمها: كشف الدراسة أن العامل المتخصص بعلم المكتبات والمعلومات يعد المشكلة الأولى التي تعاني منها المكتبات، إذ إن نسبة توافره تمثل (٢٨,٢١٦٪) بينما تمثل نسبة غير المتخصصين (٧١,٧٨٤ ٪). وأوصى المخلافي بتوصيات منها ضرورة اهتمام المكتبات الجامعية تطبيق مبدأ التخطيط قبل الشروع في عملية الحوسبة وتنفيذها، من خلال اعتماد خطة مكتوبة تسهم المكتبة في إعدادها إسهاماً مباشراً مبتعدة عن دورها الهامشي المقتصر على التنفيذ فقط (المخلافي: ٢٠٠٣م).

الدراسة العشرون: (رسالة دكتوراة) أعدها شالي زانج Shali Zhang بجامعة كانسس الأمريكية، بعنوان: "دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ست مكتبات بجامعة كانسس"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية أثناء الخدمة للعاملين في ست من مكتبات جامعة كانسس الحكومية، بغرض تطوير مهاراتهم الوظيفية، وذلك من خلال البيانات والمعلومات التي تم استنتاجها من الدراسات والتوصيات التي قامت بها لجنة الخبراء بالجامعة. كما اعتمدت الدراسة على تصميم استبانة مسحية تساعد على التعرف إلى احتياجات العاملين للتدريب في مجال مهارات الحاسب الآلي، والمهارات الشخصية، ومهارات الإشراف والإدارة، واحتياجات الدعم الوظيفي والمكتبي، كما تطرق الباحث لأفضل الطرق لتلقي التدريب ومصادره.

وتم توزيع الاستبانات على ١٦٧ من العاملين في المكتبات مجتمع الدراسة، وجاء الرد على ٨٣٪ من عدد الاستبانات الموزعة والتي تم جمعها، وتحليلها من خلال طرق القياس الوصفية والتحليل المتعدد الوجوه، والذي يستخدم في القياسات الإحصائية.

واستنتج الباحث من التحليل الإحصائي للبيانات أن أكثر الموضوعات التدريبية التي يحتاجها العاملون بالمكتبات تقع فيما يلي:

١- البحث في قواعد البيانات من خلال تنمية مهارات استخدام الحاسب الآلي.

٢- كيفية التعامل مع مستخدمي المكتبة من خلال تنمية المهارات الإدارية والشخصية للموارد البشرية.

٣-تدريب الموظفين الجدد والموظفين ذوي العلاقة بالطلاب، وخاصة في مجال تنمية المهارات الإدارية والإشرافية.

٤- احتياجات العاملين لبرامج الحاسب الآلي التي يزيد من مهاراتهم في استخدام تقنيات المعلومات والحاجة إلى الدعم الفني في ذلك المجال.

٥- تنمية العلاقة بين العاملين في المكتبات وأعضاء هيئة التدريس بغرض التعرف إلى احتياجاتهم من مصادر المعلومات أثناء التدريس للطلاب.

وأبدى العاملون في المكتبات رغبتهم في رفع مهارات الموارد البشرية ببرامج تدريبية تتم داخل الجامعة، وأن أفضل مصادر التدريب تكون من خلال المدربين والمشرفين داخل المكتبة، وأن أفضل طرق التدريب هي طريقة المناقشات المفتوحة بين المتدربين والمدربين.

كما اعتمدت الاحتياجات التدريبية على عدد سنوات الخبرة بالمكتبة، والفئة العمرية، وسنوات العمل في التخصص الحالي.

وأوصى زانج من خلال النتائج السابقة بضرورة التركيز على التدريب أثناء الخدمة وذلك لتنمية الموارد البشرية بمكتبات الجامعة من خلال زيادة مجالات التدريب، والتركيز على جودة البرامج التدريبية، والتركيز على عوامل تشجيع وتحفيز العاملين، ومشاركة الإداريين في دعم الاحتياجات التدريبية للعاملين، والتركيز على الاحتياجات التدريبية في مجال الإشراف والإدارة لغير الإداريين، ودراسة أفضل طرق التدريب (Zhang : 2004).

الدراسة الحادية والعشرون: (ورقة عمل: مؤتمر) قدمها سعد بن مرزوق العتيبي، بعنوان: "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية". وصف فيها العتيبي السنوات الماضية بأنها اتسمت بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية، مما دفع كثيرًا

من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، واستهدف في دراسته إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

كما وصف العتيبي التمكين بأنه القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. واعتبر التمكين إستراتيجية إدارية يمكن لأي منظمة أن تحققها من خلال التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة، وتغيير نظام البناء التنظيمي التقليدي من أجل الحصول على ذلك السلوك المرغوب، إضافة إلى بناء مناخ من الثقة مع حسن التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

واستنتج الباحث من دراسته أن ما يعوق عملية التمكين في إدارة الموارد البشرية هو المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة في التغيير، إضافة إلى ضعف التدريب والتطوير الذاتي، واتجاه الإدارة إلى القيادة الإدارية التقليدية.

وأشار أيضًا إلى ضعف نظام التحفيز وعدم ملاءمة نظام المكافآت، مما يزيد الأمر تراجعًا للوراء في الموارد البشرية.

وقد أوصى العتيبي في ختام دراسته بالاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن، مع بناء منظمة تشجع على التعليم والتطوير الذاتي، مع توفير التدريب الملائم للقيادات الإدارية.

كما أوصى بإعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز. وأكد في ختام دراسته أن اهتمام المنشآت بالموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية، وأن تحقيق مبدأ التمكين يؤثر بدوره في كفاءة الموارد البشرية وتنميتها (العتيبي : ٢٠٠٤م).

الدراسة الثانية والعشرون: (رسالة دكتوراة) قامت بها كاثلين كيلر Kathleen Kielar في جامعة بوردو بإنديانا الأمريكية، بعنوان: "برنامج تأهيل موظفي مكتبات جامعة بوردو: إنديانا"، تهدف الدراسة إلى تحري التحديات التي تواجهها الكوادر البشرية في المكتبات في ظل نمو الحاجة المتزايدة للمعلومات، وتعدد مصادر تلك المعلومات، ومن ثم تعدد طرق البحث عن المعلومات من خلال استخدام التقنيات الحديثة، مما يتطلب ضرورة تطوير نظم إدارة المكتبات. وتتحرى هذه الدراسة البحثية مختلفة الطرق؛ برنامج تطوير الأفراد والأقسام والتنظيمات الداخلية لتلك المكتبات، وتصميم نظام مكتبات جامعة بوردو ليساعد العاملين بها على مواجهة التحديات المهارية التي يحتاجها العمل. كما تم جمع البيانات من خلال المسوحات المتعددة، والمقابلات الشخصية للعاملين، وفحص المعلومات الأرشيفية خلال فترة عشرة شهور، وشملت الدراسة ١٨٥ من موظفي مكتبات الجامعة.

أظهرت نتائج الدراسة أن برامج تطوير مهارات الكوادر البشرية كان لها تأثيرواضح في العاملين أنفسهم، وفي أداء الإدارة بشكل عام، إلا أن تأثيرها كان محدوداً في بعض أقسام المكتبة وذلك بسبب تداخل بعض القرارات الإدارية الصادرة من الإدارة العليا للمكتبات في محاولة منها لتطوير أداء الموارد البشرية.

وقد استطاعت الباحثة الوصول إلى بعض العوامل التي تؤثر على فاعلية برامج التدريب من خلال طرق التدريب ذاتها؛ ومن تلك العوامل قابلية الأفراد للتعلم وتطوير أدائهم الوظيفي، وكذلك العمر، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والخبرة في مجال العمل. كما استنتجت كاثلين كيلر تفضيل العاملين بالمكتبات الجامعية للتدريب في مقر عملهم، مع استحداث

برامج تدريبية حديثة تساعد على زيادة مهارات العاملين، وخاصة في الحالات التي بها قصور في الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام جيد للاتصالات بين الإداريين والمشرفين والعاملين والأقسام المختلفة في نظام مكتبات جامعة بوردو، وخاصة تلك التي تقع بعيداً عن إدارة الجامعة.

كما أوصت بعقد دورات تدريبية في الإشراف الإداري، وتنمية المهارات الإدارية، وتنمية المهارات الشخصية، وبناء فريق عمل متكامل، وتنمية مهارات خدمة مستخدمي المكتبات من طلاب وأعضاء هيئة تدريس، والاهتمام بما يمكن تسميته بأداء الفريق الواحد الذي يساعد على تطوير الخدمات المكتبية (Kielar : 2004).

الدراسة الثالثة والعشرون: (بحث غير منشور) لفالح بن عبدالله الضرمان، بعنوان: "التأهيل العلمي والمهارات المهنية لخريجي أقسام المكتبات والمعلومات من منظور قطاع التوظيف في السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجهات نظر المسؤولين في قطاع التوظيف ومرئياتهم حول نوع ومستوى التأهيل العلمي والمهارات المطلوبة ومجالات العمل بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تواجه التوظيف. وقد اتبع فيها الباحث المنهج الوصفي حيث قام بإعداد استبانة شملت أربعة عشر سؤالاً موجهة للمسؤولين عن التوظيف، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم التخصصات المطلوبة والمفضلة لدى المسؤولين هو تخصص تقنية المعلومات حيث حاز على نسبة (٨٧٪) من بين الاختصاصات الأخرى، كما تؤكد الدراسة بأن مجالات العمل الحالية التي يمارسها الموظفون في مرافق المعلومات هي ما يتعلق بالأعمال التقليدية مثل إدارة

المكتبة، وأن أهم المعوقات التي تواجه العاملين هو الضعف في النواحي التطبيقية والمهارات الأساسية للعمل، مما يحتم ضرورة إعداد برامج للتدريب وتنمية المهارات المعلوماتية (الضرمان: ١٤٢٥هـ).

الدراسة الرابعة والعشرون: (ورقة عمل: ملتقى): قدمها متولي محمود النقيب، بعنوان: "الدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري"، وانتهج الباحث المنهج المسحي في دراسته التي استهدفت تطوير الحاجة إلى تقييم رأس المال المعرفي، وتحديد المفاهيم وتوضيحها من أجل تحديد المسؤوليات وتوزيعها، وإعداد الأفراد وتهيئتهم على مختلف مستوياتهم؛ المنفذ والمشغل والمستفيد معاً. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات قدمها بصورة مدمجة، حيث استنتج أن رأس المال البشري هو مفتاح التقدم والتنمية الوطنية، وأن الأمم تسعى إلى تنمية أفضل المواهب البشرية واستقطابها والمحافظة عليها، وأنه قد أصبح هناك شركات استقطاب دولية وصفهم بالصيادين المهرة للخبرات، فأوصى بصوغ المؤسسات والحكومات لإستراتيجيات فاعلة لتنمية الموارد البشرية من أجل تفعيل هذه الثروة واستخلاص أقصى فائدة منها لتعزيز مركزها في الاقتصاد المبني على المعرفة، كما أوصى بضرورة تحفيز الشباب لتطوير طاقاتهم وإبداعاتهم في مجال التخصص.

وأكد النقيب على أهمية دور المورد البشري في نجاح الأتمتة المعلوماتية كونه مفعل التقنيات المعلوماتية وأساس نجاح أنظمتها، فأوصى بضرورة إلقاء جزء من المسؤولية على الموارد البشرية نفسها في تزويد وتطوير نفسه بالمعرفة أولاً، وعلى المؤسسات ثانيًا، ثم على الحكومات ثالثًا، وذلك بتوفير البنية الأساسية المطلوبة من تعليم وعمل وأسواق تعزز المعرفة (النقيب، ٢٠٠٥م).

الدراسة الخامسة والعشرون: (دراسة تطبيقية) أعدها جوزيف كافيليا Joseph Kavulya، بعنوان: "تدريب المتخصصين في المكتبات والمعلومات في كينيا: تقرير الاحتياجات"، وقد هدفت الدراسة أولاً إلى تقييم الوضع الحالي لسوق العمل للمتخصصين في المكتبات والمعلومات في كينيا، ومدى ملاءمة المناهج الحالية، ومصادر التدريب في المكتبات والمعلومات في معاهد التدريب في الدولة، وثانيًا تحديد أولويات مجالات التدريب التي يتطلبها المتخصصون في المكتبات والمعلومات مع ربطها بسوق العمل الحالي ومتطلبات الأداء.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتصميم استبانة لجمع البيانات من عينات مختلفة عن طريق أدبيات الإنتاج الفكري من المتخصصين والموظفين، وكان عدد أفراد العينة (١١٠). وقد تبين من نتائج الدراسة أن هناك ملحوظة تشير إلى مناسبة سوق العمل للمهنيين في المكتبات والمعلومات في كينيا، وأن برامج التدريب الحالية لا تشير إلى متطلبات سوق العمل واحتياجاته. كما أن المساقات الدراسية ليست لها علاقة بسوق العمل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة مراجعة الخطط والمناهج في علم المكتبات والمعلومات لتعزيز ثبات سوق العمل بالإضافة إلى التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Kavulya: 2007).

الدراسة السادسة والعشرون: (ورقة عمل: مؤتمر) أعدها خالد معتوق، بعنوان: "متطلبات أخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية السعودية في ظل البيئة الرقمية: دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل"، هدفت الدراسة إلى تطبيق معايير رابطة الكليات ومكتبات الأبحاث(٢٠٠٤م - جزء العاملين) على العاملين بالمكتبات الجامعية السعودية، وقياس كفاءة العاملين بهذه

المكتبات في التعامل مع تقنيات المعلومات، والتعرف إلى الاختلافات بين المكتبات موضوع الدراسة في إعداد العاملين، التدريب والمهارات، والمؤهلات. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها أن مستوى مهارة العاملين في التعامل مع تقنية المعلومات تختلف إلى حد كبير من مكتبة جامعية إلى أخرى، وبالنسبة للميزانية فهناك من رأى عدم كفايتها، أما بالنسبة لإتاحة الفرص أمام العاملين بالمكتبات الجامعية لمواصلة دراستهم فالنتائج إيجابية في جميع المكتبات السعودية، وبخصوص السياسات المتبعة تجاه الموظفين من حيث إجراءات التعيين والترقية والتعاقد، فهم يتبعون سياسة وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.

وأوصى معتوق بتوفير وظائف أكاديمية في المكتبات الجامعية، كما أوصى بضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بالمكتبات ومراكز المعلومات السعودية (معتوق: ١٤٢٨هـ).

الدراسة السابعة والعشرون: (رسالة ماجستير) مقدمة من سوسن بنت فهد آل خزيم، بعنوان: "تدريب الكوادر البشرية في المكتبات على استخدام تقنيات المعلومات"، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي في البحث الذي استهدف التعرف إلى السمات الشخصية والتكوين العلمي للكوادر البشرية في المكتبات موضوع الدراسة، وهي ما بين مكتبات عامة وجامعية ومتخصصة ومدرسية ووطنية، كما تعرفت إلى مدى توفر تقنيات المعلومات والنظم الآلية وشبكة الإنترنت وقواعد البيانات بتلك المكتبات، وتعرفت أيضاً إلى مدى إلمام الموظفين باستخدام تقنيات المعلومات، والتعرف إلى الجهات التي تقوم بعقد البرامج التدريبية لأمناء المكتبات، ومدى رضا المتدربين عن تلك البرامج التدريبية، والصعوبات التي تعوق عملية التدريب

على تقنيات المعلومات. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها تعدد أنواع التقنية المتوافرة في المكتبات المدروسة، وتنوع الدورات التدريبية التي حصل عليها المشاركون، وكذلك تنوع الأساليب والبرامج التدريبية المقدمة للمتدربين، كما استنتجت الدراسة بعض الصعوبات التي تحد من الاستفادة من البرامج التدريبية.

وأوصت آل خزيم في نهاية بحثها بضرورة التدريب المستمر لأمناء المكتبات لمساعدتهم على الإلمام بمستجدات التقنية، وكذلك ضرورة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية من خلال تقارير العمل، بالإضافة إلى العمل على تطوير المناهج الدراسية في أقسام المكتبات، بما يخدم تطلعات العمل في المكتبات الحديثة (آل خزيم: ٢٠٠٨م).

الدراسة الثامنة والعشرون: (ورقة عمل: مؤتمر) قدمها محمد جلال غندور، بعنوان: "قياسات رأس المال الفكري"، عد الباحث في دراسته العنصر البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات والخبرات المتربعة على قمة الهرم الاستثماري لأي مؤسسة بأنه العنصر الفعال والمحرك الديناميكي للمؤسسة، إذ إن المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها الموارد البشرية هي الأساس في تحديد قيمة المكونات الأخرى، مع ملاحظة أنه يتم التعبير عن هذا النمط من رأس المال بعدة مصطلحات هي: رأس المال المعرفي، ورأس المال البشري، ورأس المال الافتراضي "التصوري".

كما تطرق غندور في دراسته إلى إدارة الموارد البشرية، مروراً بالإدارات العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية، وركز على قياس أداء المديرين وتقويمهم، بصفتهم محور العمليات الإدارية وعنصرها الفاعل في زيادة إنتاجية الإدارات، والارتقاء بالخدمات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تطرق أيضًا لوسائل القياس الإداري.

وخلص الباحث إلى عدد من النتائج نذكر منها: أن طرق قياس رأس المال الفكري تستند إلى مكونات وعناصر، أهمها رأس المال البشري، كما استنتج أن كفاءة رأس المال البشري تتولد من خلال إدارة المهارات البشرية واستثمارها وتطويرها، وأن هناك علاقة طردية بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة. واستنتج أيضًا ندرة الكتابات والأبحاث في الموضوع.

وأوصى غندور في ختام بحثه المؤسسات في المجالات والأنشطة كافة باتخاذ الإجراءات اللازمة لبناء وتطوير وقياس مكونات رأس المال الفكري، من خلال دعوة المعنيين للمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تعقدها المؤسسات والجمعيات المتخصصة لتطويرهم، كما أوصى بوضع خطة عمل لإجراء البحوث والدراسات وتكوين مجموعات عمل تشرف عليها وتنفذها وتتولى عملية نشرها، وأوصى أيضاً بوضع مقاييس معيارية مقننة بالتعاون مع الكيانات الوطنية المسؤولة عن وضع المواصفات والمقاييس ومراقبتها وتوزيعها على الوطن العربي (غندور، ٢٠٠٨م).

الدراسة التاسعة والعشرون: (رسالة دكتوراة) مقدمة من حسن أحمد الحناوي، بعنوان: "تطوير مكتبات الجامعات المصرية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، انتهج الباحث فيها المنهج الميداني المسحي، وسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف، من بينها تطبيق الجودة الشاملة على المكتبات الجامعية، ودواعي ذلك التطبيق ومبرراته، وأفاد بأن تحقيق أهداف البحث سيفيد المسؤولين عن إدارة المكتبات الجامعية من توظيف أداة قياس التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، وإعادة هيكلها الإداري والتنظيمي تمهيدًا لتطوير هذه المكتبات.

والمتخصصين وتعريفهم لرأس المال الفكري الذي من أهم مكوناته رأس المال البشري وقياسه كماً وكيفاً، كما عنيت الدراسات بالتحديات التي تواجه الموارد البشرية في ظل الحاجة للمعلومات، وتناولت أيضًا مستوى التمكين في إدارة الموارد ومدى الثقة بين الإدارة والعاملين بها، وشملت أيضًا الإدارة العلمية بعناصرها ومدى تطبيقها في المكتبات ومدى أهمية الحوافز في إشباع الحاجات النفسية للعاملين بالمكتبات، ومنها ما تناول تطوير المكتبات الجامعية وفق معايير الجودة الشاملة الذي حرصت الباحثة على الاستفادة من هذه الدراسة، حيث إن البحث القائم أدرج بين فصوله اقتراح خطة بهدف الارتقاء وتحقيق الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية بمكتباتنا الجامعية السعودية .

في حين تتناول الدراسة الحالية موضوعاً مغايراً لتلك الدراسات، وإن كان مكملاً لها، باعتباره ينصب على الموارد البشرية. فالدراسة الحالية تسلط الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي بالمكتبات المركزية الجامعية السعودية، وما إذا كانت تلك الخطط والسياسات قادرة على تحقيق أهداف المكتبات أم أنها بحاجة إلى إعادة نظر. ودراسة واقع إدارة المكتبات الجامعية ومدى تطبيق قواعد وأصول إدارة الموارد البشرية على مواردها من تخطيط واستقطاب وتحفيز وتدريب وتنمية، وبناءً على ما ستتوصل إليه الباحثة من نتائج يتم اقتراح دليل تخطيط للموارد البشرية ومخطط تدريب قد يفيد تلك المكتبات في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

١/٢ مقدمة في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر شولر Schuler (5:1981) ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والنشاطات والممارسات التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة أي منظمة أو مؤسسة بما في ذلك المكتبات ومصلحة العاملين بها ومصلحة المجتمع، كما ترتبط وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية مباشرةً باستراتيجيات المكتبة.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والنشاطات والمهمات التي تم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل والتوازن بين احتياجات المكتبات وأهدافها وبين احتياجات الأفراد العاملين بتلك المكتبات.

فلم تعد إدارة الموارد البشرية عموماً وإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية خصوصًا، مجرد فن يعتمد على المهارات الشخصية فحسب، ولم تعد أيضاً تلك العملية الإدارية التي ينظر لها على أنها مسؤولة عن الأداء الوظيفي والعملية الرقابية فحسب، بل أصبحت كما وصفها رشيد (٢٠٠٤م: ١٤-٢٧) حقلاً أكاديمياً متخصصاً، ومهنة لها جمعياتها المهنية ومعاييرها الأخلاقية ومنشوراتها الدورية وأبحاثها المتخصصة، وكما توقع حلبي (١٩٨٣م: ٣٥) منها القيام بدور رئيس في التخطيط الإستراتيجي واتخاذ قرارات على أعلى المستويات التنظيمية.

ولقد حرصت المكتبات الجامعية في مختلف الدول المعاصرة على تطوير السياسات والقوانين والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها،

واستهدفت بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المكتبات، وهيأت المناخ المناسب لها وعملت على تنميتها وتحفيزها، بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء والكفاية وتقديم الخدمات على مستوى عال من الفاعلية؛ مما يساعد على تحقيق الأهداف والغايات الأساسية للمكتبات الجامعية.

وتكتسب إدارة الموارد البشرية في مكتباتنا الجامعية بالمملكة العربية السعودية دوراً محورياً يضطلع به الموظفون في تنفيذ خطط التنمية في زمن التحديات والتطورات التقنية الهائلة، لذلك أصبح بناء القوى العاملة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية أمراً حتمياً لمواجهة تلك التحديات، وذلك بالاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية بها، وبأسلوب يحقق المساواة وتحقيق الذات، ويوفر المناخ المناسب لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. كما أكد هاشم (١٩٨٩م: ٢٧) أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية تقع كوظيفة إدارية على عاتق الهيئة الإدارية صاحبة السلطة التنفيذية في المكتبة، ويشمل ذلك مختلف المديرين والرؤساء في المستويات الإدارية كافة بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف المكتبة من خلال العناصر البشرية التي تعمل تحت إشرافهم وقيادتهم، بل وأكد رشيد (٢٠٠٤م: ١٣) أهمية أن يلم المديرون في كل المواقع الإدارية بالمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية، بما تتضمنه من جوانب إنسانية وفنية وقانونية.

٢/٢ تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

تؤكد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة أن التخطيط عنصرٌ أساسيٌ من عناصر العملية الإدارية، وتتطلب الإدارة الفاعلة على وجه العموم تخطيطاً لكل الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها. ومع أن عملية التخطيط بالمكتبات الجامعية على وجه الخصوص تركز

على احتياجات تلك المكتبات من الأفراد كمًا ونوعًا، إلا أنها عملية شمولية تقتضي أيضاً تخطيط كل ما يهم المكتبة والأفراد في إطار التعامل مع الاحتياجات المستقبلية للمكتبة والعاملين بها.

٢/٢/١ مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

عرف "فايول" أحد رواد الإدارة ومفكريها التخطيط بأنه يشمل التوقع والاستعداد بما سيكون عليه المستقبل (الهواري: ١٩٩٦م، ١١١)، وعرف الهيتي (١٩٩٩ م:٦١) تخطيط الموارد البشرية بأنه التوقع باحتياجات المكتبة من الأفراد، وتحديد الخطوات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات التي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على العناصر البشرية بالكم والنوع المناسبين، وفي الوقت والمكان المحددين للإيفاء باحتياجات تلك المكتبات.

فتخطيط الموارد البشرية بالمكتبات إذاً عملية منظمة ومستمرة لتحليل الموارد البشرية المتاحة بالمكتبة، وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية، والموازنة بينهما في إطار الظروف المتغيرة.

كما أكد الأعرجي (١٩٩٠م: ٨٢-٨٥) أن التخطيط للموارد البشرية بالمكتبات جزءٌ من التخطيط الإستراتيجي الشامل للجامعات ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً ينطوي على تحديد الأهداف التنظيمية والسبل الضرورية لبلوغ تلك الأهداف، كما يتضمن تحليل الإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف من الموارد المالية والبشرية على حد سواء.

٢/٢/٢ أهمية تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات:

لتخطيط احتياجات المكتبة من الموارد البشرية أهمية بالغة تلخصها الباحثة فيما يلي:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات على منع الارتباكات الفجائية في سير العمل، وعلى اتخاذ التدابير اللازمة فيما يتعلق بالقوى العاملة، وعلى تحديد العجز والفائض في الموارد الناتج عن النقل والترقيات أو حتى الاستغناء (الدوري: ١٩٨٢م، ٧٣).

- التوقع باحتياجات المكتبة من القوى العاملة، من حيث العدد والمؤهلات والمهارات اللازمة، وتبني سياسات التوظيف على أساس العرض والطلب.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة بالمكتبات وذلك بدراسة الوضع الراهن للعاملين ومستوى قدراتهم وتحديد العجز في المهارات المتاحة (سعيد : ١٩٩٧م، ١٠٢).

- مراجعة خطط التعليم والتدريب وأهدافهما للتأكد من توافر العرض الدائم من المتخصصين على المدى البعيد استجابة لطلب المكتبات.

- يساعد التخطيط على تحليل قوة العمل وعلى تحديد مدى رضا العاملين بالمكتبة عن عملهم، بدراسة أسباب ترك الخدمة أو التسرب الوظيفي.

- تحقيق الأهداف الفردية، بوضع كل فرد في العمل الذي يناسبه ما يفيد في إشباع دوافعه واستغلال قدراته وتنميتها (برير: ٢٠٠٠م،٧٨ ؛ عبيد: ١٩٩٢م، ٣٥).

- تحقيق أهداف المكتبات من خلال الموارد البشرية المخطط لوجودها بخطط مدروسة.

٣/٢/٢ مقومات تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات:

تتوقف فاعلية التخطيط من وجهة نظر رشيد (٢٠٠٤ م: ٤١١- ٤٢٧) وأيضاً هاشم (١٩٩٧ م: ٤٩-٦٠) على كفاية البيانات المعطاة ودقتها، فإذا لم تتوافر البيانات

الأساسية الدقيقة اللازمة للتخطيط فلا يرجى الوصول إلى خطه دقيقة مجدية. وبناءً على ذلك فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية تتركز في:

- وضوح أهداف المكتبة الحالية والمستقبلية.
- وضوح الخطط الحالية والمستقبلية بإدارات المكتبة وأقسامها كافة.
- وجود وصف تحليلي لجميع الوظائف في المكتبة.
- وجود هيكل تنظيمي محدد وواضح.
- اقتناع إدارة الجامعة والمسؤولين في المستويات الأعلى بأهمية تخطيط المكتبات لمواردها البشرية لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري.
- إعطاء المكتبات مساحة من الاستقلالية والحرية في اختيار وتعيين مواردها البشرية، حيث إنه يصعب على المكتبة تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية، إذا لم تكن هي المتحكمة في عملية الاختيار والتعيين.
- الربط والتكامل بين تخطيط المكتبة لاحتياجاتها من الموارد البشرية مع مختلف مهام إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.
- وجود نظم معلومات تتسم بالشمولية والتحديث المستمر.
- وجود رؤية مستقبلية للتغيرات التكنولوجية التي قد تستخدم في المكتبة.
- تزامن التخطيط القصير المدى مع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومراعاة المرونة في التخطيط .
- تعهد الخطة بالمراجعة الدورية والتحديث المستمر حسب المتغيرات في سبيل تحقيق أهداف المكتبة.

وقد يواجه تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية مشكلة عدم دقة البيانات الإحصائية أو نقصها أو انعدامها، وهي التي تشكل الركن الأساس في التخطيط، كما قد تواجه مشكلة عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط الموارد البشرية بالمكتبات، وأيضاً قلة وندرة الخبرات المناسبة التي تمتلك القدرة والدراية الكافية بالتخطيط.

٣/٢ تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها:

يعد الهيكل التنظيمي نقطة البداية لإجراء تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها؛ للوقوف على التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم وخطوط السلطة والاتصال، وتحديد اختصاصات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف على الوظيفة، وكذا الإشراف الواقع تحتها، كما ينبغي التعرف إلى القوانين واللوائح والنظم التي تحكم العمل.

وأكد رشيد (٢٠٠٤م: ١٩٣-٢٠٠) بأنه لا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمات والمؤسسات بما فيها المكتبات إلا من خلال تحليل تلك الوظائف، حيث يساعد ذلك في التأكد من عدم وجود تكرار، ومن أن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلاً ما تحتاج إليه المنظمة أو المؤسسة أو المكتبة.

ويشكل تحليل الوظائف من وجهة نظر دوجلاس أحد أهم المنظرين في إدارة الأفراد حجر الأساس لأي إدارة موارد بشرية، فلكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة وقائمة على مبادئ الجدارة فمن الضروري أن ترتكز إلى معلومات وبيانات عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها والشروط المطلوبة فيمن يشغلها.

٢/٣/١ تحليل الوظائف بالمكتبات الجامعية:

عرف ابو شيخة والأسعد (١٩٩٠م : ٥٥) تحليل الوظائف بأنه الأسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات التفصيلية والدقيقة بهدف تحديد طبيعة مسؤوليات وواجبات الوظيفة وكذلك المتطلبات اللازمة لشغلها، بينما عرفها ماهر (٢٠٠٧م: ١١٣) بتحديد الأنشطة المكونة للوظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل.

فتحليل الوظائف إذاً هو العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها، ووصف شاغل الوظيفة أيضاً، في شرح مفصل وإتاحة ذلك التوصيف لأي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية.

٢/٣/٢ أهداف تحليل الوظائف وتوصيفها:

يهدف تحليل وظائف المكتبات وتوصيفها إلى تعريف الموظف بمهام عمله وإعلامه بما تتوقعه المكتبة منه من القيام بأعمال معينة، كما يساعد على تصميم العمل، بتجميع الأنشطة في مهمات وتجميع المهمات في وظيفة كاملة، ويحدد تحليل الوظيفة أهميتها وقيمتها النسبية ما يساعد على تحديد قيمة الأجور، كما يساعد في تقييم أداء العاملين، ويساعد أيضاً في تحديد المهارات التي تنقص الكوادر والتي تحتاج إلى تدريب. فتحليل الوظيفة يظهر الفرق بين ما تحتاجه الوظيفة من مهارات قد لا تكون موجودة في الموظف، فيعوض ذلك التدريب، كما يحدد الأحتياجات من العمالة ويبسط العمل وينظم عملية الترقية والنقل استناداً إلى مدى تطابق الموظف مع الوظيفة المنقول أو المترقى إليها. ورأى ماهر(٢٠٠٧م:١١٧-١١٩) أن

وقد يواجه تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية مشكلة عدم دقة البيانات الإحصائية أو نقصها أو انعدامها، وهي التي تشكل الركن الأساس في التخطيط، كما قد تواجه مشكلة عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية المعنية بتخطيط الموارد البشرية بالمكتبات، وأيضاً قلة وندرة الخبرات المناسبة التي تمتلك القدرة والدراية الكافية بالتخطيط.

٣/٢ تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها:

يعد الهيكل التنظيمي نقطة البداية لإجراء تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها؛ للوقوف على التقسيمات الرئيسية والفرعية للتنظيم وخطوط السلطة والاتصال، وتحديد اختصاصات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف على الوظيفة، وكذا الإشراف الواقع تحتها، كما ينبغي التعرف إلى القوانين واللوائح والنظم التي تحكم العمل.

وأكد رشيد (٢٠٠٤م: ١٩٢-٢٠٠) بأنه لا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة في المنظمات والمؤسسات بما فيها المكتبات إلا من خلال تحليل تلك الوظائف، حيث يساعد ذلك في التأكد من عدم وجود تكرار، ومن أن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي هي فعلاً ما تحتاج إليه المنظمة أو المؤسسة أو المكتبة.

ويشكل تحليل الوظائف من وجهة نظر دوجلاس أحد أهم المنظرين في إدارة الأفراد حجر الأساس لأي إدارة موارد بشرية، فلكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة وقائمة على مبادئ الجدارة فمن الضروري أن ترتكز إلى معلومات وبيانات عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها والشروط المطلوبة فيمن يشغلها.

١/٣/٢ تحليل الوظائف بالمكتبات الجامعية:

عرف أبو شيخة والأسعد (١٩٩٠م : ٥٥) تحليل الوظائف بأنه الأسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات التفصيلية والدقيقة بهدف تحديد طبيعة مسؤوليات وواجبات الوظيفة وكذلك المتطلبات اللازمة لشغلها، بينما عرفها ماهر (٢٠٠٧م: ١١٣) بتحديد الأنشطة المكونة للوظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل.

فتحليل الوظائف إذاً هو العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها، ووصف شاغل الوظيفة أيضاً، في شرح مفصل وإتاحة ذلك التوصيف لأي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية.

٢/٣/٢ أهداف تحليل الوظائف وتوصيفها:

يهدف تحليل وظائف المكتبات وتوصيفها إلى تعريف الموظف بمهام عمله وإعلامه بما تتوقعه المكتبة منه من القيام بأعمال معينة، كما يساعد على تصميم العمل، بتجميع الأنشطة في مهمات وتجميع المهمات في وظيفة كاملة، ويحدد تحليل الوظيفة أهميتها وقيمتها النسبية ما يساعد على تحديد قيمة الأجور، كما يساعد في تقييم أداء العاملين، ويساعد أيضاً في تحديد المهارات التي تنقص الكوادر والتي تحتاج إلى تدريب. فتحليل الوظيفة يظهر الفرق بين ما تحتاجه الوظيفة من مهارات قد لا تكون موجودة في الموظف، فيعوض ذلك التدريب، كما يحدد الاحتياجات من العمالة ويبسط العمل وينظم عملية الترقية والنقل استناداً إلى مدى تطابق الموظف مع الوظيفة المنقول أو المترقى إليها. ورأى ماهر(٢٠٠٧م:١١٧-١١٩) أن

لتحليل الوظائف دوراً هاماً جداً في التطوير التنظيمي، حيث إن توافر بيانات أساسية عن مكونات الوظائف يساعد في دمج وفصل وتغيير تركيبة الأقسام أو الإدارات بغرض تطوير الأداء.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين بالمكتبات في تحليل وظائف المكتبات وتصميمها وتوصيفها.

ويتضمن تحليل الوظائف نشاطين هما:

أ- وصف الوظيفة: وتمثله عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى بالمكتبة، ونطاق الإشراف الأعلى والأدنى بها.

ب- وصف شاغل الوظيفة: وتمثله عملية تحديد المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لشغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات وقدرات وسلوكيات (هاشم: ١٩٧٩م،٩٢-٩٥).

وأكد جرانت Grant (١٩٩٦م: ٢٩) وكذلك مصطفى (١٩٨٨م: ٨٥-٨٩) أنه على ضوء تحليل الوظيفة يمكن إعداد التوصيف الذي يوضح مهمات الوظيفة وواجباتها، ومستوى صعوبة أعمالها، وظروف العمل المحيطة بها، وكذلك إعداد متطلباتها، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة بما يكفل أداء العمل بطريقة جيدة.

٢/٣/٢ مصادر جمع البيانات:

يرى أبو شيخة (١٩٩٠ م:٤٧-٥٦) وكشواي أيضاً (٢٠٠٨م: ٤١-٤٧) أن من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في جمع الحقائق والمعلومات عن وظائف المكتبات لأغراض التحليل الوظيفي ما يلي:

- حصر الوظائف القائمة في الهيكل التنظيمي للمكتبة، سواء كانت شاغرة أو مشغولة.

- القوانين واللوائح والأنظمة التي تحكم التنظيم وما يحتويه من وظائف.

- نظم وسياسات التوظيف بالجامعة كمؤسسة أم، وبالمكتبة أيضاً.

- التعليمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل وطريقة تدفق العمل.

- التقارير التي تعدها الوحدات والأقسام التنظيمية عن أوجه نشاطها، وهي تفيد أيضاً في الوقوف على أهداف هذه الوحدات والأقسام.

- اختصاصات كل تقسيم، سواء كان تقسيماً رئيسياً أو فرعياً في الهيكل التنظيمي.

- سجلات العاملين لحصر الوظائف وتحديد مسمياتها؛ للوقوف على ما ينسجم مع الحاجة الفعلية لطبيعة وضرورات العمل في المكتبة.

٤/٣/٢ أسلوب جمع البيانات:

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل وظائف المكتبات، ولكن هناك أربعة أساليب رئيسية، قد يستخدم كل أسلوب على حدة، ويمكن استخدام أكثر من أسلوب لجمع البيانات.

وهذه الأساليب هي:

أ- المقابلات الشخصية:

وهي على ثلاثة أنواع:

- مقابلات فردية مع كل موظف - شاغل وظيفة - على حدة.
- مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين الذين يشغلون الوظيفة نفسها ويؤدون المهمات نفسها.

- مقابلات مع المشرفين والرؤساء والمباشرين الذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بأعمال مرؤوسيهم.

ب- الملاحظة المباشرة:

وذلك بملاحظة الموظفين بصورة مباشرة أثناء أدائهم لأعمالهم ومن الضروري التخطيط للملاحظة وفق أطر معينة تحدد فيها الجوانب الأساسية والفرعية التي ينبغي ملاحظتها وكيفية تسجيل الملاحظات والحقائق عنها وعن كيفية الأداء والوقت المستغرق فيها.

جـ- سجلات الأداء:

وهي ما يقوم به الموظف من تسجيل ما يؤديه من مهمات ونشاطات بشكل يومي مع تحديد الزمن المستغرق في التنفيذ، وذلك خلال فترة زمنية معين.

د- الاستبانة:

وذلك بجمع البيانات عن طريق استقصاء يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالوظيفة، وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وبشاغل الوظيفة ومواصفاته أيضاً (ماهر: ١٢١-١٣٠؛ هاشم: ١٠٢-١٠٦).

٢/٣/٥ تصميم الوظيفة:

يقصد بتصميم الوظيفة من وجهة نظر رشيد (٢٠٠٤م: ١٩٦) تحديد طريقة أداء العمل وتحديد النشاطات والمهمات المطلوب أداؤها وحجم المسؤوليات والواجبات والأدوات المستخدمة بها، وطبيعة العلاقات والظروف المحيطة بالوظيفة.

فتصميم الوظيفة إذاً يعكس رأياً ذاتياً تقديرياً عن المتطلبات المثالية للأعمال، في حين تحليل الوظيفة يعطي معلومات موضوعية دقيقة لما يؤدى من أعمال.

٦/٣/٢ توصيف الوظيفة:

عرف الملاق (١٩٨٣م: ٣٠٣) وصف الوظيفة بأنها "مجموعة المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المستمدة والمدونة في تقرير تحليل الوظيفة، أي وصف العمل المطلوب تأديته، والمسؤوليات التي ينطوي عليها والمهارة التي يحتاج إليها والتدريب المطلوب القيام به، والظروف التي تؤدى في ظلها، ومدى علاقتها بالوظائف والمتطلبات الشخصية".

ويعد توصيف الوظيفة هو الخطوة النهائية والنتيجة الملموسة لتصميم وتحليل الوظيفة، ويظهر التوصيف في شكل وصف تفصيلي مكتوب يوضح مستوى الوظيفة، وهدفها، وطبيعتها، ومهامها، وظروف أدائها، ومواصفات شاغلها. وأكد رشيد (٢٠٠٤م: ٢٥٩-٢٦٧) وماهر أيضاً (٢٠٠٧م: ١٢٨-١٤٣) أن أهمية التوصيف تكمن في التعريف بالوظيفة واختيار العاملين بناءً على المواصفات المحددة في التوصيف كما تساعد في تحديد الأجور، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وضوابط الترقية والنقل.

٤/٢ استقطاب الموارد البشرية واختيارها في المكتبات الجامعية:

تمثل عملية الاستقطاب الامتداد الطبيعي والخطوة التالية بعد تخطيط الموارد البشرية وتحديد حاجتها من الموارد كماً وكيفاً على مستوى أي مكتبة، وبعد إعداد توصيف الوظائف.

وعرف عبد الوهاب والبرادعي (٢٠٠٦م: ٦٥- ٦٩) الاستقطاب بأنه عملية البحث والحصول على المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقع شغورها بالمكتبات في المستقبل.

فالاستقطاب إذاً دعوة المؤهلين الأكفاء وجذبهم لشغل وظائف شاغرة وذلك بالإعلان عن تلك الوظائف عبر وسائل الإعلام المختلفة مع بيان ضوابط الالتحاق بالوظيفة.

ويوفر الاستقطاب لجهة العمل وللأفراد المتقدمين للعمل على حد سواء فرصة تحقيق الأهداف والمصالح والاهتمامات. كما أكد الشنواني (١٩٩٩م: ٥٧-٥٩) أنه ينبغي قبل القيام بعملية الاستقطاب التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، وذلك بمراجعة خطة الموارد البشرية وكذلك مراجعة تحليل الوظائف وتوصيفها لاستيضاح بيانات الوظيفة واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢/٤/١ مفهوم الاستقطاب بالمكتبات الجامعية:

يتعين على المكتبات الجامعية قبل شغل الوظائف البحث عن الأكفاء من المتخصصين وإشعارهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المكتبات وتشجيعهم وحثهم على التقدم للحصول على تلك الوظائف في الوقت المناسب وبالأعداد المناسبة، وتلبية احتياجات المكتبة بانتقاء أفضل المتقدمين واختيارهم. فالاستقطاب كما يرى مرتجى (١٩٨٦م : ٥٩) والهيتي (١٩٩٩م: ١٠٨-١١١) يوسع قاعدة الاختيار، ويضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، كما يعمل على تقليل احتمال ترك الأكفاء لأعمالهم بعد تعيينهم والاحتفاظ بهم.

وتتم عادةً عملية الاستقطاب في المكتبات الجامعية من خلال جهود مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وبين جميع الإدارات التنفيذية بالمكتبة، حيث يتم تحديد أعداد ونوعيات الأفراد المطلوبين لشغل الوظائف الشاغرة، وتحديد مصادر استقطابهم سواء أكانت من داخل المكتبة وذلك بالنقل أو الترقية، أو من خارجها، ومن ثم يتم تحديد وسائل الاستقطاب المناسبة.

وتجدر الإشارة إلى أن برامج الاستقطاب تتأثر بعدد من العوامل منها حجم العرض والطلب في سوق العمل، والتطور التقني وميكنة الأعمال، والظروف الاقتصادية والمناطق الجغرافية أيضاً، كما للمنافسة بين القطاع العام

والقطاع الخاص دور في التأثير على استقطاب الكفاءات، أو العوامل المتعلقة بمكانة المكتبة الجامعية وسمعتها وحجمها ومقرها والمزايا التي تقدمها وغير ذلك من السياسات المماثلة.

٢/٤/٢ مصادر الاستقطاب:

هناك مصادر متعددة للاستقطاب يمكن إدراجها تحت مصدرين رئيسين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

١/٢/٤/٢ المصادر الداخلية:

ويتمثل المصدر الداخلي في الكوادر البشرية الحالية في المكتبات، حيث يتم اجتذابهم واستقطابهم في الوظائف الشاغرة، إما على المستوى الأفقي بالنقل أو على المستوى الرأسي بالترقيات، وذلك بدراسة مخزون المهارات داخل المكتبات عن طريق المعلومات المخزنة في الحاسب الآلي التي تتضمن المهارات المتاحة داخلياً، وقد تستخدم الإعلانات الداخلية بالمكتبة وذلك بإخطار العاملين بالوظائف الشاغرة.

وللمصدر الداخلي مردود مهم في رفع معنويات العاملين بالمكتبة وزيادة ولائهم لها بسبب إدراكهم لتقدير المكتبة لكفاءاتهم وقدراتهم؛ مما يوفر لهم الشعور بالأمان الوظيفي، ويحفزهم على تطوير مهاراتهم لتأهيل أنفسهم للترقيات.

ويرى النشار (١٩٩٠م:٣٨-٣٩) أن هناك مصدرًا يعد من المصادر الداخلية أكثر منه مصدراً خارجياً وهو اقتراحات العاملين الحاليين داخل المكتبة، ممن يقع في معرفتهم أنهم ذوو تأهيل وكفاءة ومهارة عالية تخولهم للعمل بالمكتبة. ويؤكد هاشم (١٩٩٧م :١٤٣) أن ما يميز هذا الأسلوب كونه فعالاً وسريعاً وقليل التكاليف.

٢/٢/٤/٢ المصادر الخارجية:

يقصد بالمصادر الخارجية سوق العمل وما يحتويه من موارد بشرية مؤهلة ومدربة تقوم المكتبات باستقطاب ما تحتاج إليه من تلك المصادر.

وتحتفظ المكتبة بطلباتهم وبيانات كاملة عن مستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم، فتختار منهم من يلبي حاجتها.

ومن المصادر الخارجية أيضاً كما رأى النشار (١٩٩٠ م: ٣٩-٤٦) الإعلان عبر وسائل الإعلام المتعددة والدوريات المتخصصة، وعبر الإنترنت حيث سعة الانتشار وذلك للحصول على أكبر عدد من المتقدمين والقيام بالمفاضلات واختيار الأفضل، أو عن طريق المؤسسات التعليمية من جامعات ومعاهد متخصصة، أو مكاتب التوظيف أو الجمعيات المتخصصة.

٣/٤/٢ الاختيار:

ويعرفه جويل Jewell بأنه عملية اختيار وانتقاء أفضل الأشخاص الذين تتوافر فيهم مقومات شغل الوظيفة الشاغرة من بين المرشحين والمتقدمين للعمل، وفق أسس معينة، ومن ثم استبعاد الأشخاص غير المناسبين (www.career.com ٢٠٠٨/٩/١٥م). ومع أن لإدارة الموارد البشرية دورًا في عملية إجراءات الاستقطاب والاختيار المبدئية ووضع أسسه وأدواته، إلا أن عملية الاختيار النهائية في تحديد العنصر البشري الذي يتم اختياره لشغل الوظيفة تقع على عاتق المديرين التنفيذيين في المكتبة وذلك باختباره ومقابلته وتحديد الأنسب. ويرى خطاب (٢٠٠١م: ٧٢-٧٥) وكذلك عليان (٢٠٠٢م : ١٦٣-١٧٦) أن للاختيار معايير تستمدها المكتبات من تحليل الوظائف وتوصيفها؛ بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء بتلك الوظائف كالجنسية، فأبناء الوطن لهم الأولوية في التعيين عن غيرهم، وكذلك مستوى التأهيل،

والسن، واللياقة الصحية، والخبرات السابقة، والصفات الشخصية والبدنية وغير ذلك.

وتمر عملية الاختيار بالمكتبات بخطوات ومراحل غالباً ما تبدأ بمقابلة أولية للمتقدمين، ثم تعبئة نماذج طلب التوظيف، يليها الاختبارات، ثم المقابلات الشخصية، ثم مراجعة وتصفية الأفضل، كما يشترط إجراء الكشوف الطبية للمرشحين قبل إصدار قرار التعيين، ثم الالتحاق بالوظيفة.

٥/٢ سياسة التدريب والتنمية:

يعد العنصر البشري الضامن الحقيقي للتنمية لكونه القاعدة الأساسية لعملية التنمية ومحور توجهاتها الرئيسية، لذا فإنه يجب أن يكون غاية التنمية ووسيلتها.

وتكمن أهمية التدريب في صقل المهارات وإكساب الخبرات والمعارف لزيادة فاعلية الفرد في مجالات العمل؛ مما يجعله لائقاً للقيام بالعمل المكلف به بكفاءة عالية من خلال نشاطات وبرامج تدريبية تحتم الاستمرارية في زيادة مستوى الإنتاجية مستقبلاً.

كما يؤكد السالم (١٤١٧ هـ : ٤٧) أن التدريب يساعد أيضاً على تحديث المعلومات وإكساب المهارات الجديدة، والتعرف إلى المصطلحات الحديثة في المهنة، ويساعد أيضاً كما يرى البنهاوي (١٩٨٤ م: ٢٧) على إكساب الموظفين الجدد الخبرات اللازمة من أجل التكيف مع عملهم ومع زملاء المهنة.

١/٥/٢ مفهوم التدريب والتنمية:

عرفت لجنة خدمات القوى البشرية التدريب بأنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق

أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من النشاطات. ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل" (كشواي: ٢٠٠٨م، ١١٨).

في حين عرفه الفرنسي أندريه موليتور "أنه عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع ما يمكنه من الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهمات التي تتطلبها هذه الوظيفة، كما أشار بضرورة استمرار التدريب طوال مدة خدمة الموظف"، وجاء هذا التعريف نقلاً عن العريني (١٩٩٤ م: ١٩-٢٠) في كتابه التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.

كما يعرف ممشري (٢٠٠١ م: ٢٩٦) التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو دور محدد في المكتبات أو مراكز المعلومات بكفاءة عالية".

ومما سبق سرده يتضح أن التدريب هو جهود منظمة، ومخطط لها بهدف تزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وتجديد خبرات بغرض إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم، وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم وتنميته.

ويؤكد رشيد (٢٠٠٤ م: ٦٨٦) أنه مع استخدام مصطلحي التدريب والتنمية كمترادفين إلا أنه يمكن التمييز بينهما، إذ يركز التدريب بالمكتبات على تزويد العاملين بمهارات محددة لتطوير قصور معين في أدائهم عملهم الحالي، وينصب على احتياجات المكتبة الحالية، في حين أن التنمية هي

الجهود التي تبذل لتزويد العاملين بالقدرات التي تحتاجها المكتبة في المستقبل، بحيث يكون تركيز التنمية عل العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل، فتعنى التنمية بمهارات الموارد البشرية واحتياجاتها الطويلة المدى.

وتقصد الباحثة بالتدريب والتنمية معاً تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمكتبات بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارات في أداء العمل، وتنمية وتطوير ما لديهم من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءتهم في أداء أعمالهم الحالية ويعدهم لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

٢/٥/٢ أهمية التدريب:

تعتمد المكتبات للنجاح في تحقيق أهدافها إلى حد كبير على كفاءة أداء العاملين المشاركين في عملياتها وإدارتها. لذا فإن الإعداد الجيد للموارد البشرية هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى أهدافها.

ولقد أدى اتجاه المكتبات الجامعية نحو التخصص في أداء الأعمال، وكذلك التطورات الحديثة في مجال تقنية المعلومات إلى زيادة الحاجة إلى تدريب العاملين بها، وإلى بروز التدريب ليكون أحد أهم الوظائف التي تسهم في بناء وتنمية القدرات الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات المكتبات، والتكيف مع مستجدات العصر، والتدفق الهائل للمعلومات، وربط العاملين بالمكتبات بكل جديد في مجال عملهم.

ويؤكد النجار(١٩٩٨م: ٢١٧-٢١٩) أن أهمية التدريب لا تقتصر على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمكتبات، وإنما تمتد لتشمل أهميته وفائدته العاملين القدامى بما يكفل تحديث معلوماتهم وتطوير وتنمية قدراتهم على

أداء أعمالهم، بما يتناسب مع مستجدات العصر، ولإعدادهم للقيام بمهمات ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية؛ مما يتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات وذلك طوال مسارهم المهني أو الوظيفي.

٢/٥/٣ مسؤولية التدريب في المكتبات:

يعتبر التدريب ركناً مهمًا في الوظيفة الإدارية ومسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه وهم إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذين والأفراد المتلقين للتدريب. ويرى عليان (٢٠٠٢ م:٣١٢-٣٢٤) وكذلك ماهر (٢٠٠٧ م: ٤٥٣-٤٥٨) أنه في حين يعمل المديرون التنفيذيون على تقديم المهارات والمعلومات للمرؤوسين وتحديد الحاجة التدريبية لإدارتهم ومرؤوسيهم وتنفيذ برامج التدريب داخل المكتبات وتقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية والمشاركة في جهود التدريب والتطوير، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام للتدريب والتنسيق بين جهود التدريب في المكتبة وإعداد البرامج التدريبية خارج المكتبة ومتابعة الداخلي منها، كما تحتفظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد مع تقديم النصح والمشورة فيا يخص التدريب، وعلى إدارة الموارد البشرية التأكد من أن المديرين التنفيذين يقومون بواجبهم التدريبي.

كما أن كل فرد داخل المكتبة مسؤول عن تدريب نفسه وتطويرها، والوقوف على مواطن الضعف والقصور في قدراته الوظيفية، ومناقشتها مع رئيسه المباشر؛ لكي يتعرف إلى الحلول والبرامج التدريبية المناسبة.

٢/٥/٤ فعاليات عملية التدريب في المكتبات:

تتضمن عملية التدريب ثلاث فعاليات يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

أولاً : فعاليات تخطيطية .

ثانياً : فعاليات تنفيذية .

ثالثاً : فعاليات تقويمية .

أولاً: الفعاليات التخطيطية:

وتشتمل عملية تخطيط التدريب على ثلاث فعاليات، هي:

أ-تحديد الاحتياجات التدريبية: وذلك بتحديد أوجه القصور أو النقص التي تتطلب إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وقدرات واتجاهات وأداء وسلوك العاملين بالمكتبات، والتي تكفل لهم أداء الأعمال بكفاءة عالية.

ب-تحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف: إذ يرى الطعاني(٢٠٠٢م: ٥١-٥٢) أن أهداف التدريب عرفت بأنها تشكل الفرق بين ما يمتلكه الأفراد العاملون من مهارات وقدرات فعلاً، وما ترغب المكتبة في أن يمتلكوه من مهارات وقدرات تساعد على بلوغ الأهداف.

ج- تحديد الأولويات والأسبقيات: وذلك بتحديد أولوية البرامج وحجم الحاجة إليها، وأولوية الأفراد العاملين حسب وظائفهم ومواقعهم في العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والوقت المتاح للتدريب.

ثانياً: الفعاليات التنفيذية:

وتشتمل عملية تنفيذ التدريب من وجهة نظر الطعاني (٢٠٠٢ م: ٥٢-٥٨) على فعاليتين، هما:

أ-أهداف البرنامج التدريبي بدقة ووضوح وواقعية مع إمكانية قياسها، كما ينبغي أن يشتمل على مفردات البرنامج مع الأخذ في الاعتبار

مستوى المتدربين وطبيعة وظائفهم، وكذلك تهيئة مواد البرنامج واختيار أساليب التدريب المناسبة، وتحديد مكان التدريب وزمانه، وتحديد المدربين المناسبين للبرنامج التدريبي.

ب- تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك بافتتاح البرنامج وعرض موضوعاته على المشاركين وتعريف المتدربين المشاركين بالمدربين وتهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية وتوزيع استمارات التقييم اليومي وإعداد شهادات المشاركين، ثم إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج وإعداد التقارير النهائية.

ثالثاً: الفعاليات التقويمية:

من الأهمية بمكان تقييم مدى فاعلية الجهود التدريبية ومدى تحقيق المكتبات لأهدافها من التدريب ومدى تحقيق البرامج لأهدافها المخطط لها.

ويعرف عليان (٢٠٠٢م: ٣٢٨) تقييم البرامج التدريبية بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة، وكفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه في سلوكهم ومهاراتهم ومعارفهم، وأيضاً كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

وهناك كثير من الأساليب التي يمكن أن تساعد في تقييم البرامج التدريبية، كمسح آراء المشاركين في البرنامج التدريبي ثم تحليلها، والحصول على بيانات عن التغييرات في سلوك الموظفين والعاملين بالمكتبات، وكذلك اتباع سياسة إجراء اختبارات للمتدربين قبل البرنامج التدريبي وبعده؛ لقياس مدى التطور الناتج عن التدريب، ومن خلال التقارير المقدمة من رؤساء المتدربين أيضاً، كما أن للملاحظة المباشرة من المشرفين على مرؤوسيهم دوراً مهماً في عملية تقييم التدريب.

وتفيد فعاليات تقييم التدريب في تحديد الأخطاء ونقاط الضعف في البرنامج التدريبي، بحيث يتم تداركها وتقويمها في برامج لاحقة.

٥/٥/٢ التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في العصر الرقمي:

يعد الإعداد قبل تولي الوظائف بالمكتبات الجامعية مجرد بدء طريق النمو المهني لاختصاصيي المكتبة، أما التدريب فهو الضمان الأمثل لاستمرار هذا النمو المهني، وخاصةً أن الارتقاء العلمي له ما يبرره في البيئة الرقمية.

فالعصر الرقمي يحتاج إكساب الموظف المعارف النظرية والتقنيات الحديثة، والمهارات والكفاءات، والاتجاهات السلوكية التي تساعده على أداء عمله ليتوافق مع التوجهات الحالية والمستقبلية لثورة المعلومات والاتصالات وإعداده للقيام بأدوار جديدة تفرضها الساحة المعلوماتية، فمن يملك المعلومات والمعرفة في الوقت المناسب بالقدر المناسب وبالشكل المناسب فإنه يملك القوة في عالم متغير سريع الإيقاع.

ويشير عزمي (٢٠٠٣م، ١١٧) في هذا الصدد إلى تغير دور الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في ظل البيئة الرقمية، وأن تغير دور العاملين نابع من تغير هيكلة المكتبات، فقد حدث هذا التغيير في ضوء ثورة المعلومات لتقنيات المعلومات والاتصالات.

وطبقاً لذلك فقد تغيرت أسماء هذا الاختصاصي فأصبح وسيطاً للمعلومات، والمكتبي الرقمي، والمكتبي الكوني، ومستشار المعلومات، ومحلل النظم، ومشجع المعرفة والإبداع، من خلال دوره في محو الأمية المعلوماتية لدى الجمهور المستفيد.

٢/٥/٦ الاتجاهات الحديثة في التدريب:

التدريب عن بعد:

تشير نهال عوض (٢٠٠٧م ، ٣٧) إلى أن التطورات التقنية التي يشهدها هذا العصر وتطور شبكات الاتصال، أدت إلى ظهور اتجاه التدريب عن بعد وذلك بتخطي الحواجز المكانية والزمنية.

وهذا التدريب عن بعد هو تدريب لمن لا يستطيع السفر أو الحضور لمراكز التدريب، ويتم فيه توظيف أجهزة الاتصال الحديثة المرئية والسمعية لمصلحة التدريب.

ويميز هذا النوع من التدريب توافر عنصر البعد عن المتدرب. فيؤكد السحلي (١٤٢٩هـ ،٢٢) أنه في ظل التطورات والتغييرات المتلاحقة في عالمنا المعاصر، جعلت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تعمل على توفير الفرص التعليمية من خلال تطوير برامج التدريب عن بعد، فهو أسلوب من أساليب التعليم الذاتي، ومن ثم تعزيز نظام التعليم المستمر، كما يعد أسلوباً فعالاً في توفير فرص التعليم وإثراء الخبرات أمام العاملين الذين لا يستطيعون الانقطاع عن العمل والتفرغ للتدريب.

ويدخل في إطار هذا المفهوم عدد من أشكال التدريب المعاصرة، وهي:

٢/٥/٦/١ التدريب المبرمج:

يعتمد على تمكين المتدرب من تدريب نفسه، حيث يتولى الحاسب الآلي كامل عملية التدريب والتقييم، أي يحل محل المدرب (توفيق : ١٩٩٤م، ٢٤٠).

٢/٥/٦/٢ التدريب عن طريق القنوات التلفزيونية:

يتوجه المدرب من خلال هذا التدريب إلى الاستوديو لتقديم برنامجه ويتم بثه على الهواء مباشرة عبر الأقمار الصناعية إلى المواقع المنتشرة في الأماكن

المتعددة، فيتم التقاطه تمهيداً لنقله عبر شاشات التليفزيون، فيقوم المتدرب باستقبال هذه البرامج في المكان الذي يوجد فيه (توفيق : ١٩٩٨م، ١٨-٢٠).

٢/٥/٦/٢ التدريب باستخدام شبكة الانترنت:

يستخدم هذا التدريب شبكة الإنترنت كوسيط لنقل البرامج التدريبية واستغلال إمكانياتها الهائلة من صوت وصورة، ومكتبات رقمية، لتوفير برنامج تدريبي فعال، ويستخدم المتدرب الحاسب الآلي المتوافر لديه للالتحاق بهذه البرامج، وهناك نوعان من شكل التدريب على الإنترنت ويتمثل فيما يلي:

١- التدريب غير المتزامن:

وفيه يلتقي المدرب والمتدربون في أوقات مختلفة، حيث يدخل المتدربون على شبكة الإنترنت في أوقات مختلفة لإنجاز المهام التي يكلفون بها ويقومون بالاتصال بعضهم ببعض، ويتلقون التعليمات من المدرب عبر البريد الإلكتروني (Driscoll,Margaret :1999,4).

ومن أهم أدوات التفاعل بهذا النوع:

تقنية الإنترنت غير المتزامن على أساس النص:

تمتاز تقنيات الانترنت غير المتزامن على أساس النص بالاستقرار والإتاحة وقلة التكاليف، بالإضافة إلى توافرها للمتدربين في أوقات وأماكن مختلفة، حيث تتيح هذه الوسائط للمتدربين إمكانية التواصل والنقاش بشكل جماعي أو فردي. وتمتاز تقنيات الاتصال غير المتزامنة بالمرونة وتوفير منتدى للمتدربين للتعبير عن آرائهم وتبادلها فيما بينهم، كما تتيح فرصة العمل التعاوني المشترك، وتشمل التقنيات غير المتزامنة وسائط مثل البريد

الإلكتروني E-mail والقوائم البريدية Mailing lists، وقوائم المناقشات Discussion lists، ومجموعات الأخبار News groups، وصفحات الويب الساكنة Static pages.

أ- صفحات الشبكة النسيجية الساكنة **Static world wide web pages :**

تعد صفحات شبكة الويب الساكنة من أهم التطبيقات المتعلقة بتقنيات الإنترنت غير المتزامنة على أساس النص في برامج التدريب عن بعد. وقد سميت بالشبكة الساكنة لبقاء غالبية المصادر المنشورة عليها ثابتة وغير متغيرة عند نشرها.

وتوفر الويب في التدريب عن بعد إمكانات الوصول إلى المصادر المختلفة مثل الصور، والنصوص، والبيانات، والأفلام المرئية والمسموعة من خلال الروابط المتعددة Hyperlinks بين الصفحات وباستخدام برامج التصفح، وتتيح الويب فرصة تحديث المعلومات، كما أن هذه المعلومات تكون متاحة لأي متدرب في أي مكان وزمان عند توافر أدوات الاتصال اللازمة، ومن مميزاتها إمكانية إرسال مقاطع الصور والرسومات والأصوات في وقت غير متزامن (Buzzard&Macleod&Dewitt:2006) .

ب- الكتاب الالكتروني: **E-Book**

تمثل تقنية الكتاب الالكتروني إحدى التقنيات الحديثة في برامج التدريب عن بعد التي تتكون من مجموعة من النصوص أو وسائط متعددة أو وسائط فائقة Multimedia & Hypermedia (رسوم، أصوات، صور ثابتة ومتحركة، نصوص) يتم نشرها إلكترونياً عبر الأقراص المدمجة أو الإنترنت.

ومن مميزات هذا الأسلوب زيادة التفاعل بين المدرب والمتدربين عند استخدام المواد التعليمية، فضلاً عن بث تعليقات المدرب حول أعمال المتدربين المنجزة بشكل أسرع من خلال الانترنت.

http://ebooks.strath.ac.uk/index.htim10/10/2008 .

ج- تقنية الواقع الافتراضي Virtual Reality (VR):

توفر تقنية الواقع الافتراضي فرصة التدريب على معدات وتقنيات بأساليب أكثر أمانًا وأقل تكلفة. ويعمد القائمون على برامج التدريب عن بعد إلى الإفادة من الإنترنت في هذا المجال، حيث يتم تصميم موقع على الويب باستخدام لغة (Virtual Reality Modeling Language (VRML لإيجاد عالم افتراضي يتيح للمتدربين العمل فيها. إن بعض المدربين يقومون بإنشاء فضاء افتراضي ثلاثي الأبعاد كأداة تعليمية وتدريبية في المجال العملي، وتمتاز هذه التقنية بقدرتها على الارتقاء بجودة المتدربين وتحفيزهم وزيادة تفاعلهم http://chronicle.com/free/v47/i60/06a04301.12/10/2008

١- التدريب المتزامن عن طريق شبكة الإنترنت:

وفيه يحضر المدرب والمتدربون على الشبكة في الوقت نفسه، فهو تمثيل للواقع الفعلي لقاعات التدريب، وهو أكثر أنواع التدريب عن بعد تطوراً وتعقيدًا، فهو يتطلب وحدات خادمة قوية، ودعمًا فنيًا عالي المستوى، ونطاقاً ترددياً فائقاً لتشغيل الفيديو والصوت والتطبيقات المشتركة (Wallace:2003,241-280). ومن أهم أدوات التفاعل بهذا النوع:

- تقنيات الإنترنت المتزامنة على أساس النص:

وهي التقنيات التي تتيح للمتدربين الاتصال المباشر بعضهم مع بعض عبر الإنترنت، وهي نادراً ما تستخدم كوسائط أولية لبث البرامج التدريبية

وتقديمها في برامج التدريب عن بعد، إذ إنها تستدعي من جميع المتدربين أن يكونوا على اتصال في آنٍ واحد.

ومن أبرز التقنيات المتزامنة على أساس النص ما يلي:

أ- منتديات المحادثة على الخط المباشر: **Online-chat forums**

تسمح هذه الطريقة للمتدربين بالدخول إلى غرفة المحادثة والتواصل من خلال كتابة رسائل تظهر على نوافذ حقيقية، في وقت حقيقي، وعادة ما يدخل المستخدم إلى منتدى المحادثة من خلال رابط متصل بصفحة الويب. ومن مميزات منتديات المحادثة على الخط المباشر أنها تتيح للمتدربين الذين يعانون إعاقة سمعية أو كلامية فرصة التواصل بعضهم مع بعض من خلال نصوص مكتوبة، كما تساهم هذه التقنية في مساعدة المتدربين على الحصول على توجيه أو إرشاد من قبل مدربيهم بصورة مباشرة .

ب- برامج الوسائل الآنية: **Instant Messaging**

يمكن من خلال هذه التقنية التعرف إلى وجود متدربين على الخط المباشر للاتصال بهم من خلال رسالة واحدة ترسل بشكل مباشر لأحدهم لسؤاله إذا ما كان يرغب في الدخول إلى غرفة المحادثة لمناقشته حول موضوع ما. كما تتيح هذه الطريقة للمتدربين الاتصال بمدربيهم عند الرغبة في تلقي المساعدة الخاصة بالبرامج التدريبية، كما توجد برامج الرسائل التي تتيح الاتصال الصوتي وتحميل الملفات (Barbara,Allan:2002,248).

ج- برامج المؤتمر على أساس النص: **Text-based conferencing programs**

تشبه هذه التقنية منتديات المحادثة المفتوحة على الخط المباشر من حيث إنها تعمل في وقت حقيقي، بالاضافة إلى إتاحة فرصة النقاشات الكلامية على الخط المباشر، كما تسمح للمدرب بتحديد متى وكيف يمكن

للمتدرب المشارك الاتصال مع الآخرين، كما يمكن للمدرب أو المتدرب القيام بمحادثة نصية موجهة للآخرين الذين يمكنهم الرد خلال المدة الزمنية المحددة للمناقشة، وهذه الطريقة في التدريب عن بعد تعمل على تحفيز التفكير لدى المتدربين من خلال منتديات المناقشة الحية.

٤/٦/٥/٢ التدريب عن طريق شبكة المؤتمرات المرئية:

في هذا التدريب يتم إنشاء شبكة خاصة لتراسل البيانات فيما بينها، وذلك لتوفير محيط اتصالي لنقل الصورة والصوت والبيانات بين المواقع المختلفة.

وتختلف المؤتمرات المرئية التي تبث من خلال الإنترنت عن شبكة المؤتمرات المرئية هذه فيما يلي:

أ- أن المؤتمرات المرئية من خلال الويب لا تقيد المتدرب بمكان محدد للتدريب، أما شبكة المؤتمرات المرئية فهي تجبر المشاركين على أن يحضروا إلى مواقع محددة لكي يشاركوا في التدريب.

ب- نقاء الصوت والصورة في شبكة المؤتمرات المرئية، فهذه الشبكة أعدت خصيصًا لهذا الغرض، في حين تقل جودة الصوت والصورة في المؤتمرات من خلال الويب.

ج- تحدث بعض المشاكل الفنية في المؤتمرات المرئية التي تبث من خلال الإنترنت مثل الانقطاع أثناء التصفح والبحث، في حين لا يحدث ذلك في شبكة المؤتمرات المرئية.

د- يحتاج التعامل مع الإنترنت والحاسب الآلي متطلبات مهارية يجب أن تتوافر لدى المتدرب، في حين لا يحتاج المتدرب لمثل هذه المهارات في التعامل مع شبكة المؤتمرات المرئية (زايد: ٢٠٠٠م، ٢٠٧).

٦/٢ نظم معلومات إدارة الموارد البشرية:

يعنى نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية (HRIS) Human Resources Information System بتنظيم البيانات وتفسيرها في إطار معين بحيث تسهل عملية اتخاذ القرار، وتنفيذ إجراءات العمل، وتسهيل الاتصالات. كما قد يكون لإدارة الموارد البشرية نظام مستقل، أو قد يكون ضمن النظام الآلي الشامل بالمكتبة.

ومع أن النظم الآلية يسرت عمليات إدخال البيانات وإخراجها، إلا أن كيفية توظيفها ما زالت تمثل مشكلة كبيرة لدى المكتبات ومراكز المعلومات، ويؤكد الهادي (٢٠٠٨م، ٨٠) أنه مهما كان ينظر إلى نماذج نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information System أو نظم دعم القرار(DSS) Decstion Support System إلى أنها جيدة، إلا أنها تواجه صعوبات في تنفيذها وتطبيقها في الواقع الفعلي لاشتمالها على كم كبير من البيانات لا تمثل البيانات الضرورية من جهة، ولأن معظم الكوادر البشرية بالمكتبات تنقصها قدرات ومهارات تفسير وتحليل وتوظيف تلك البيانات. ومع كل ذلك لا نستطيع أن نقصي نظم المعلومات في ممارسات المكتبات الإدارية وإنما الواجب هو حل المشكلات المصاحبة، فاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات ضرورة من ضرورات العصر الحديث، سواءٌ في المكتبات أو الإدارة أو في أي مجالٍ آخر لا ينبغي الحياد عنه. ولقد أثر التطور في تقنية المعلومات والاتصالات تأثيراً بالغاً في جميع مهمات إدارة الموارد البشرية وممارساتها، سواءٌ باستخدام الحاسبات الآلية وتقنية المعلومات والشبكات، أو باستخدام قواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية في المكتبة تقوم المكتبة بإعدادها وحفظها، أو باستخدام شبكة الإنترنت أو

الإنترانت، أو أي وجه آخر من أوجه التطور التقني حتى مع وجود تلك العقبات.

ومن الملامح التي ظهر أثر التقنية فيها في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات إحلال الحاسبات الآلية والبرامج محل العمالة الروتينية وما ينتج عنها من سرعة ودقة في الأداء وفي اتخاذ القرارات، وقدرة أعلى على التخطيط سواءً في التعيين أو في حركة النقل أو الترقيات، و قدرة أعلى على التنظيم والتنسيق في أعداد الموظفين في مختلف الأقسام، وفي تدفق العمل بالهيكل التنظيمي بالمكتبة، كما لها أثر في عملية الرقابة، سواءً على مستوى الأداء الوظيفي، أو المباشرة والإجازات، أو التطور المهني وغير ذلك.

١/٦/٢ مراحل تطور نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

إن من أهم العوامل التي ساعدت على تطور نظم المعلومات تطور تقنية الحاسوب، وقد مرت نظم المعلومات بإدارة الموارد البشرية بمراحل، بدايتها هي مرحلة الستينات الميلادية التي مع وجود الحاسوب في هذه الحقبة الزمنية، إلا أنه لم يتم العمل به بسبب تكاليفه الباهظة، وعدم احتوائه على ذاكرة مناسبة بقدرات عالية، واستمر العمل بنظام الحفظ في السجلات والتبويب والتنظيم اليدوي، لاسيما أن مهام إدارة الموارد البشرية كانت في ذلك الوقت لا تتعدى عمليات التوظيف والترقية والتنقلات والأجور ومعاملات إنهاء الخدمات.

أما في السبعينات فقد تطورت الحواسيب بصورة كبيرة وزاد انتشارها، وتطور معها الأمر في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، واستخدمت الحواسيب في أنظمة معلومات الموارد البشرية ليس فقط في المهام سابقة الذكر، وإنما في تخطيط الموارد، وتدريبهم وتقويم أدائهم والبرامج الخاصة بالحوافز لديهم.

وبداية من التسعينات الميلادية وحتى وقتنا الحاضر أدى انخفاض تكلفة الحواسيب والبرامج، والتوجه نحو الإدارة بالجودة الشاملة إلى الاعتماد على نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزايا التنافسية من خلال استثمار رأس المال البشري لزيادة الإبداع والابتكار (عباس :٢٠٠٣م ، ٣٢١-٣٢٢).

٢/٦/٢ تطبيقات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

تستخدم إدارة الموارد البشرية بالمكتبات نظم المعلومات في عدة مجالات، من أهمها ما يلي:

١/٢/٦/٢ تطبيقات التخطيط:

ويندرج تحتها:

١- حصر الموارد البشرية الحالية بالمكتبة والاحتفاظ بسجل معلومات شامل عن كل موظف، يتضمن المعلومات الشخصية، وتاريخ التوظيف، وتقييم الأداء، والغياب والإجازات، والنقل والترقيات، والمهارات، والتدريب والتطوير، والتقاعد .. وما إلى ذلك (النجار: ١٩٩٨م، ١٤٩-١٥٥).

٢- تخطيط الموارد البشرية، بتحديد احتياجات الأقسام من الموارد مستقبلاً على ضوء التطورات والمستجدات وحساب معدلات دوران العمالة، وإعداد خطط الترقيات والنقل وإنهاء الخدمة.

٣- تحليل قوة العمل وحركته من خلال ملفات العاملين بالمكتبة، ويمكن تحليل قوة العمل وحركته من توفير معلومات كافية عن عدد التعيينات الجديدة، وحركة النقل والترقيات، وعدد العاملين الذين ستفقدهم المكتبة كتقاعدهم مثلاً، وعدد العاملين الذين تحتاجهم المكتبة مستقبلاً مع تحديد مستوياتهم ودرجة تأهيلهم.

٢/٢/٦/٢ تطبيقات التوظيف:

ويندرج تحتها:

١- جذب الكفاءات واستقطابها.

٢- حفظ معلومات شاملة عن المتقدمين والمرشحين للعمل في حالة شغور وظائف بالمكتبة، ومن ثم إتمام عملية البحث بيسر وسرعة أكبر.

٣- استقبال طلبات التعيين من راغبي العمل بالمكتبة واستقبال الوثائق الخاصة والسير الذاتية بهم والرد عليهم من خلال النظام.

٤- حصر الموارد البشرية الحالية بالمكتبة والاحتفاظ بسجل معلومات شامل عن كل موظف يتضمن المعلومات الشخصية، وتاريخ التوظيف، وتقييم الأداء، والغياب والإجازات، والنقل والترقيات، والمهارات، والتدريب والتطوير، والتقاعد .. وما إلى ذلك (النجار: ١٩٩٨م، ١٤٩-١٥٥).

٣/٢/٦/٢ تطبيقات التدريب وتنمية المسار الوظيفي:

ويندرج تحتها:

١- الاحتفاظ بقاعدة بيانات خاصة بالتدريب.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير الأداء التي يحتفظ بها النظام، والتنسيق مع الجهات التدريبية المختصة ببرامج التطوير المهني في مجال المكتبات والمعلومات التي يحتفظ النظام بسجلات كاملة لها.

٣- الحصول على البرامج التدريبية المتاحة عبر الإنترنت والإنترانت، وكذلك الحصول على البرامج التي يمكن بثها عبر نظم الاتصالات.

٤- توفير خطط تنمية المسار الوظيفي تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة والضعف في المهارات المطلوبة، والفرص المتوفرة، والحاجات التدريبية والتطويرية لمختلف الوظائف والمهمات.

٢/٦/٢/٤ تطبيقات الأجور والحوافز:

ويندرج تحتها:

١- إدارة الرواتب والأجور.

٢- حساب الحوافز والمزايا.

٣- حساب المكافآت ومتابعتها.

٢/٦/٣ مقومات نظم معلومات الموارد البشرية:

١- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

٢- رفع درجة الوعي بأهمية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وغيرها.

٣- العمل على التنسيق بين الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية لتزويدها بالمعومات والبيانات الدقيقة.

٤- تأسيس نظم معلومات موارد بشرية وإدارية خاصة بكل مؤسسة.

٥- تحسين أوضاع المختصين في مجال المعلومات عن طريق وضع نظم خاصة بالأجر والحافز ارتباطاً بطبيعة التخصص وأهمية ومجال عملهم.

٦- تطوير النماذج والتقارير المتعلقة بمشكلات الموارد البشرية لتصبح صالحة للاستخدام الآلي عند تعميم استخدام النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية.

٧/٢ سياسة الحوافز والمزايا:

تواجه المكتبات الجامعية في وقتنا الراهن زيادة في حدة المنافسة بين المكتبات لا سيما في ظل التطورات التقنية المتوفرة وانشغال الجميع بأهمية زيادة الكفاءة والفاعلية والجودة، فأصبح من الضروريات الاهتمام والربط بين الأجر والأداء.

ويعد العنصر البشري هو المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، ومن ثم فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته. وتقع على إدارة الموارد البشرية خاصة مهمة كيفية إثارة رغبة الأفراد ودوافعهم وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم نحو الأداء المطلوب.

١/٧/٢ الحوافز:

عرف برير (٢٠٠٠م : ١٠٢) الحوافز بأنها "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية". وعرفها العديلي (١٤٠٦هـ: ٣٦) بأنها الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد مما يمكنه من إثارة دوافعه نحو سلوك معين، وأداء أنشطة محددة بصورة تشبع رغباته وحاجاته.

وعلى ذلك فإن الحوافز عملية تنظيمية تستثمر المؤثرات والدوافع الخارجية الإيجابية في تحفيز وتوجيه سلوك العاملين في المكتبات أو غيرها من المؤسسات نحو أداء أفضل.

٢/٧/٢ الفرق بين الحوافز والدوافع:

تعد الدوافع من وجهة نظر الهيتي (١٩٩٩م: ١٣١) مجموعة من العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان أو أنها إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة.

بينما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .

ويرى هودجيت Hodgett (١٩٩٤م: ٢٢٩) أن تحديد دوافع الأفراد لا تكفي إطلاقاً لتحقيق الأداء المطلوب، لذا يتطلب الأمر البحث عما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما عرفناه بالحوافز.

٢/٧/٣ نظريات الحوافز:

ولقد ظهرت بعض النظريات التي تناولت موضوع الحوافز ولعل من أبرز هذه النظريات:

٢/٧/٢/١ النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور:

تركز هذه النظرية كما ذكر أبو شيخة (١٩٩٠م: ١٣٩) على عنصرين مهمين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لأداء العمل في زمن وجهد أقل، عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- أن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة كفاية العمل.

٢/٧/٣/٢ نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

يؤكد برير (٢٠٠٠ م:١٠٣-١٠٥) وكذلك الهيتي (١٩٩٩م: ٢٢٧-٢٤٦) أنها من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً وتقوم على أساس أن لكل إنسان مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعًا، وهي التي تدفع الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته.

ورتب ماسلو حاجات الفرد بشكل هرمي مرتب ترتيباً تصاعديًا، وتحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها الحاجة إلى الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، فالحاجة إلى التقدير والاحترام، وتعلو قمة الهرم الحاجة إلى تحقيق الذات.

وبتحليل مضمون هذه النظرية نستخلص المؤشرات التالية:

- أن الحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي ستفرض نفسها على سلوك الأفراد.
- أنه بمجرد إشباع الحاجة تقل شدة إلحاحها، وتظهر حاجة أخرى لتحل محلها.
- أن الحاجات يعتمد بعضها على بعض، وتتداخل فيما بينها.
- أن الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل، ومن ثم فإنها في حال إشباعها لا تكون قد سقطت نهائياً.

٢/٣/٧/٢ نظرية Y,X لدوجلاس ماك جريجور:

من خلال خبرات واتصالات جريجور بعدد كبير من المديرين لاحظ أن هناك فئتين:

- الفئة الأولى: من المديرين تطبق نظرية أطلق عليها X :

تنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد على أنه كسول، لا يحب العمل، غير طموح، يكره المسؤولية، ينقاد ولا يقود، ولا تهمه أهداف المنظمة.

وبسبب هذه الافتراضات يتوجب على إدارة تلك الموارد توجيه الأفراد، وتحفيزهم، والرقابة على أعمالهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة أو المؤسسة.

- الفئة الثانية: من المديرين تطبق نظرية أطلق عليها Y :

وتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد على أنه إنسان فعال، جدير بالعمل، قادر على تحمل المسؤولية، قيادي، يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتنميتها.

وبسبب هذه الافتراضات فإن الأفراد محررون من الرقابة المباشرة، مفوضون بالأعمال، مشاركون في اتخاذ القرارات الإدارية، متحملون لمسؤولية إشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات.

٢/٧/٣/٤ نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

وتعتمد هذه النظرية على أن أساس نجاح العمل وتحقيق أهداف أي منظمة أو مؤسسة يتم من خلال إيجاد جو من التفاهم والتعاون المتبادل والمشاركة الجماعية بين العاملين في المنظمة الواحدة، الأمر الذي يشكل حافزاً قوياً للعمل على أسس مبنية على العلاقات الإنسانية.

ومع اختلاف النظريات إلا أن المنظرين يتفقون على اعتبار الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير العادي، الأمر الذي يوجب استحقاق الأفراد العاملين تعويضًا إضافيًا يزيد عن الأجر. وترى الباحثة أنه لا ينبغي النظر إلى الحوافز على أنها جزءٌ مكملٌ للرواتب حتى لا تفقد هدفها ودورها في التحفيز. ومع أن التميز في الأداء هو المعيار الأساس لمنح الحوافز إلا أن هناك معايير أخرى استخدمت لمنح الحوافز أيضاً، ولعل أهم تلك الأسس والمعايير ما يلي: كما يرى (ماهر: ٢٠٠٧م، ٢٤٨-٢٥٠).

١- الأداء: ويعد التميز في الأداء هو المعيار الأساسي للحصول على الحافز، ويكون التميز إما في جودة العمل، أو في المعدل النمطي للأداء، أو التطوير، وغير ذلك.

٢- المجهود: ومع صعوبة قياس وعدم موضوعية هذا المعيار إلا أنه يمكن الأخذ في الحسبان المحاولة والوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج.

٣- الأقدمية: ويشير هذا المعيار إلى ولاء العاملين وانتمائهم لمنظماتهم أو مؤسساتهم أو مكتباتهم، الأمر الذي يجب مكافأتهم عليه بشكلٍ ما.

٤- المهارة: وذلك بسعي العاملين لرفع مستواهم وتطوير مهاراتهم، ومن ثم يرتفع بذلك مستوى أدائهم في العمل.

٤/٧/٢ أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى نوعين:

١- الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الفرد المادية وتؤمن حاجاته الأساسية، مثل الأجور والرواتب وملحقاتها.. فالأجر العادل يراه همشري (٢٠٠١م:٣١٠-٣١١) يمثل أهم حافز على الإطلاق، والمكافآت، وكذلك ديمومة العمل؛ فهي تمثل استقراراً وأمناً وظيفياً يحفز على بذل مزيد من الجهد، وعلى تعويضات نهاية الخدمة أيضاً، والظروف المادية للعمل تصنع نوعاً من التوازن بين حاجة العاملين والحافز الذي يقدمه مناخ العمل.

٢- الحوافز المعنوية : يؤكد بربر (٢٠٠٠م: ١٠١-١٢١) وكذلك عبوي (٢٠٠٦م : ١٩١-٢١٤) أن هذا النوع من الحوافز يساعد على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات العاملين. ومن هذه الحوافز الترقيات، ومناخ الإشراف، وروح الجماعة، ومكانة المكتبة وسمعتها، وطبيعة العمل، وفلسفة المكتبة تجاه العاملين بها أيضاً.

٢/٧/٥ أهمية الحوافز:

يؤكد علي (١٩٨١م : ١٤٠) والهيتي (١٩٩٩م: ٢٢٨) أن أهمية الحوافز تنبع من أهمية الموارد البشرية واستخدامها كأهم أداة لتحقيق أهداف المكتبات، وتعتبر الحوافز إحدى أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المكتبات وغيرها من المنظمات، ومن النتائج التي تحققها الحوافز إذا ما تمت بشكل ناجح ما يلي:

- زيادة حجم المكتبات وتنوع نشاطاتها ورفع مستوى خدماتها.
- إيجاد الشعور بالاستقرار والولاء والانتماء للمكتبة.
- تخفيض تكاليف العمل وتقليل هدر الوقت والحرص على الارتقاء للأفضل.
- تلافي الكثير من مشكلات العمل كالغياب، والدوران السلبي، والتسرب الوظيفي.
- ارتفاع المعنويات يقود إلى إيجاد استقرار ووضوح أعلى لأهداف المكتبات على المدى القصير والبعيد.

٢/٧/٦ المنهج العلمي للحوافز الفاعلة:

يؤكد تريمبلي Tremblay أن من المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك العاملين بالمكتبات نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الموارد البشرية ليصل في النهاية إلى تحقيق أهداف المكتبات ما يلي:

- أن تتناسب الحوافز التي يحصل عليها العاملون في المكتبات مع دوافعهم.
- توعية العاملين بالعلاقة بين الأداء المطلوب وبين الحوافز المقدمة.

- أن تكون الحوافز مؤكدة ومتاحة لكل العاملين بالمكتبة؛ لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.

- سرعة الحصول على الحوافز في حال استحقاقها.

- تنوع الحوافز نظراً لتنوع الاحتياجات.

- تعديل النظام بما يتناسب مع المتغيرات، سواء المتعلقة بالمكتبة، أو بالعاملين بها (www.benefits.net23/9/2008).

٢/٧/٧ المزايا:

يشير مفهوم المزايا في رأي عبد الوهاب والبرادعي (٢٠٠٦م: ١٧٩) إلى "جميع المزايا والخدمات والأنشطة التي توفرها الإدارة كخدمة للعاملين لتحسين وضعهم والترفيه عنهم وتوفير بيئة عمل اجتماعية ملائمة ومستقرة للفرد وأسرته". فالمزايا إذاً هي الإضافات غير النقدية التي تمنحها المكتبات للعاملين بها. ويرى حسين (١٩٩٧م: ١١١-١١٢) وكشواي (٢٠٠٨م: ١٦٧) أن المزايا والخدمات تختلف عن الحوافز التي تقدمها المكتبات للعاملين بها في أن الحوافز تمنح مقابل الأداء المتميز، بينما المزايا والخدمات تمنح مقابل الالتحاق بالعمل بالمكتبة والانتماء لها، وإن كانت المزايا والخدمات تختلف باختلاف الوظيفة ومرتبتها بين وظائف المكتبة، وتحقق المزايا والخدمات للعاملين في المكتبات قدراً من التوازن بين راتب الوظيفة وظروف العمل ومقتضياته والجهد المبذول في العمل.

٢/٧/٨ أسباب تقديم المزايا:

يؤكد رشيد (٢٠٠٤م:٨٨٨-٩٢١) وكذلك ماهر (٢٠٠٧م:٣٧٥-٣٨٠) أن المزايا والخدمات تقدم للموارد البشرية لأسباب عدة، منها:

- جذب العاملين للعمل بالمكتبة وإغراؤهم للبقاء والاستمرار بها.

- إعطاء الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.

- اعتراف المكتبات بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مواردها البشرية.

- تقوية العلاقة بين المكتبة والعاملين بها، وبث روح الولاء والانتماء بينهم.

وتتنوع المزايا والخدمات التي يمكن أن تقدم للعاملين، فمنها العلاوات الدورية، والبدلات (بدل تعيين، بدل نقل، بدل انتداب، بدل سكن، بدل ترحيل، بدل طبيعة عمل ... إلخ)، والمكافآت، والتعويضات، والتأمينات، والخدمات الصحية، وغير ذلك.

٢/٨ المسار الوظيفي: تخطيطه وتنميته:

يعد تخطيط المسار الوظيفي وتنميته أحد مهمات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، ويعرف المسار الوظيفي بأنه إحداث التوافق والتطابق بين الأفراد العاملين بالمكتبات وبين وظائفهم التي يشغلونها، سعياً لتحقيق أهداف المكتبات من جهة، وتحقيق أهداف العاملين بالمكتبات في الرضا عن العمل من جهة أخرى.

فتخطيط المسار الوظيفي وتنميته كما يرى ماهر (٢٠٠٧م : ٥٢٢) هو عملية اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، وهي عملية تهم المكتبة والأفراد العاملين بها على حد سواء.

٢/٨/١ المدخل إلى تخطيط المسار الوظيفي وتنميته:

نجد أن هناك مدخلين لتخطيط المسار الوظيفي وتنميته، أحدهما مدخل للأفراد العاملين بالمكتبات، والآخر لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات:

أ- مدخل الأفراد: ويركز على مساعدة العاملين على معرفة أهدافهم وآمالهم وطموحاتهم، كما يساعد على تحديد قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم، وما إذا كانت تلك الإمكانيات والمهارات قادرة على تحقيق آمالهم وأهدافهم، وفي حال وجد الفرد أهدافه وطموحاته أكبر من إمكانياته، فإن تخطيط المسار الوظيفي وتنميته يساعدان الأفراد العاملين على إيجاد الحلول في سبيل تخطيط سليم لمستقبلهم الوظيفي وتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم سعياً لتحقيق أهدافهم.

ب- مدخل إدارة الموارد البشرية: ويركز على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك بدءاً بتحديد احتياجات المكتبة من العاملين، ومروراً باستقطابهم وتعيينهم وتوجيههم لوظائفهم وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم، وحتى إنهاء خدماتهم، بهدف تحقيق أهداف المكتبة والعاملين بها، وتخفيف القيود على حركة الأفراد العاملين، إذ إن أنشطة تخطيط المسار الوظيفي وتنميته يمكنها أن تطلق إمكانيات الفرد وقدراته، وتقلل من تقادم العمالة من خلال النقل والترقيات والتدريب أو حتى الاستغناء. ومع أن ما ينفق على تخطيط المسار الوظيفي وتنميته قد يكون مرتفعًا، إلا أن العائد يفوق التكلفة (Parker and Kellen : 51؛ ماهر: ٥٢٥-٥٢٨).

٢/٨/٢ أساليب كشف التوافق بين الفرد والوظيفة:

تتعدد الأساليب التي تساعد إدارة الموارد البشرية بالمكتبات في الكشف عن مدى توافق العاملين مع وظائفهم، ولعل من أبرزها وأكثرها وضوحاً ما يلي:

أ- تقييم الأداء :

تكشف تقارير تقييم الأداء ما إذا كان الفرد يقوم بأداء وظيفته بشكل ممتاز، وهذا ما يدل على أن الفرد متوافق مع وظيفته، أو أنه يقوم بها بشكل سيئ؛ مما يدل على عدم توافقه مع وظيفته . ويساعد تحليل تقرير الأداء في الوقوف على أسباب عدم التوافق بين الفرد والوظيفة وأساليب العلاج (كالنصح، ورفع درجة الوعي، والتدريب، والتدوير، والنقل، وغير ذلك).

ب- اختبارات المسار الوظيفي:

وهي عبارة عن اختبارات وتمارين تعدها إدارة الموارد البشرية بغرض مساعدة الفرد في كشف طموحاته وآماله الوظيفية، وتحديد إمكانياته وقدراته التي تساعده على تحقيق تلك الطموحات، وتحديد ما لديه من نقص، وأساليب معالجة هذا النقص بوضع خطة مستقبلية تساهم في تعديل المسار الوظيفي.

ج- قياس درجة الرضا الوظيفي:

تؤكد سهيلة عباس (٢٠٠٣م: ٢٠٧-٢١٠) على أن درجة الرضا لدى الأفراد العاملين بالمكتبات تدل على مستوى توافقهم مع وظائفهم، فإن كانت درجة رضاهم عالية دل ذلك على مستوى عال من التوافق، وإن كانت درجة الرضا منخفضة دل ذلك على توافق منخفض، وأهم ما تعكسه نتائج القياس هو الأسباب الوظيفية لعدم الرضا (كغموض العمل، ورداءة ظروف العمل، وانخفاض السلطة، وضعف التأهيل، وغير ذلك)، ومن ثم الوقوف على أساليب العلاج وطرق حل المشكلات في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

٣/٨/٢ وسائل تخطيط المسار الوظيفي وتنميته:

ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المكتبات لتفعيل أنشطة تخطيط المسار الوظيفي وتنميته ما يلي:

١- تأهيل الموظف الجديد وتعريفه بالمكتبة التي يعمل بها وبرؤيتها وأهدافها وإستراتيجياتها ، و بالوظيفة التي سيتقلدها والمهام المنوطة بها ، وبموقعها في الهيكل التنظيمي ، وتعريفه بأنظمة العمل ، وما له من حقوق وما عليه من واجبات ، مع تقديم شرح كامل لبيئة العمل؛ مما يساعد الموظف على التكيف مع الوظيفة التي سيعمل بها.

٢- تدوير الموظف وتعريضه لخبرات وظيفية متعددة ، من خلال نقله بين وظائف المكتبة المختلفة في جدول زمني مدروس؛ مما يفيد في إكسابه خبرة وظيفية بالأعمال في جميع الأقسام ، بالإضافة إلى إكسابه علاقات عامة مع العاملين في المكتبة.

٣- يرى ساعاتي (١٩٩٨م: ١٥٠) أن التفويض بمهمات ذات تحدٍّ ، وبها قدر من السلطة والمسؤولية يساعد في دفع العاملين في المكتبات إلى بذل قصارى جهدهم لدفع عجلة المكتبة إلى الأمام ، وإشباع حاجاتهم وطموحاتهم في الوقت نفسه.

٤- النقل مع الحرص على التوافق بين الفرد والوظيفة المنقول إليها ، وتأهيله لها قبل الانتقال.

٥- التدريب والتطوير المستمران.

٦- ترقية العاملين وفق أسس الترقيات وشروطها يعد وسيلة من وسائل تخطيط المسار الوظيفي وتنميته من وجهة نظر ماهر (٢٠٠٦م :٤٨١-٤٨٣)،

كما يرى أن الترقيات تساعد في تحقيق رغبة الأفراد العاملين في الترقي من جهة، ورغبة المكتبة في تحقيق التوافق بين العاملين وبين وظائفهم من جهة أخرى.

الخلاصة:

بعد عرض الوظائف والنشاطات والممارسات التي تمارس بغرض إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات والهيئات والمؤسسات، ومن بينها المكتبات، وعرض الأسس والقواعد والنظريات في إدارة تلك الموارد أيضاً، تعرض الباحثة في الفصل الذي يليه تجارب الجامعات العربية والعالمية في إدارة مواردها البشرية ومدى تطبيقها لوظائف تلك الإدارة ونشاطاتها.

الفصل الثالث

تجارب عربية وعالمية

٢/١تمهيد:

إن الخبرة والتجربة هي أساس تراكم المعرفة، التي بدورها تسهم في الكفاءة التي ستظهر في أداء الوظائف، وتكسبها السرعة والدقة والتنظيم في فعاليات الأعمال؛ مما يزيد من كفاءة العمل وتحقيق الأهداف عامة.

والجدير بالذكر، والذي أكده أيضاً مسروة، استشاري خدمات المكتبات والمعلومات، "أن جميع الدول تركز على بناء رأس المال البشري اللازم للتنمية وإن كان لكل دولة سياستها الخاصة والمميزة لها (مسروة : ٢٠١٠م، ١٠).

وإيماناً من الباحثة بالفائدة التي ستؤول على الدراسة الحالية جراء تتبع خبرات المكتبات الجامعية وتجاربها التي لها السبق والريادة في المجال، فقد حرصت على التواصل مع عدد من المكتبات المركزية بالجامعات العربية والأجنبية، وذلك بزيارتها والوقوف على تجاربها. ومن هذا المنطلق قامت الباحثة بزيارة عدد من المكتبات الجامعية في اليابان في الفترة من٥/٨/١٤٣٠هـ الموافق ٢٧/٧/٢٠٠٩م إلى ٢١/٨/١٤٣٠هـ الموافق ١٢/٨/٢٠٠٩م، كما قامت بزيارة كبرى المكتبات الجامعية في القاهرة في الفترة من ٢٤/٨/١٤٣٠هـ الموافق ١٥/٨/٢٠٠٩م إلى ٣٠/٨/١٤٣٠هـ الموافق ٢١/٨/٢٠٠٩م، وزارت أيضاً مكتبات جامعية أمريكية في الفترة من ٢٧/١١/١٤٣٠هـ الموافق ١٥/١٢/٢٠٠٩م إلى ١٩/١٢/١٤٣٠هـ الموافق ٦/١٢/٢٠٠٩م، وفيما يلي تسرد الباحثة ما لمست إيجابيته من تجارب عربية وعالمية في إدارة الموارد البشرية تأمل أن تعود على الدراسة بالنفع، ولن تتطرق لأي سلبية وجدتها بتلك المكتبات، إذ إنها ليست مجال البحث.

٢/٢ تجربة الإمارات العربية المتحدة:

تدريب الموارد البشرية في المكتبات الجامعية وإعدادها وتأهيلها في دولة الإمارات العربية المتحدة:

تعد الموارد البشرية المتغير الحاكم لحركية جميع المتغيرات التنموية، وإن الاستثمار فيه وتنميته يعد الخطوة الصحيحة في الاتجاه السليم.

لقد حققت حكومة الإمارات خطوات سياسية واقتصادية واجتماعية جعلتها واحدة من أضخم عمليات التنمية الشاملة التي شهدتها المنطقة.

وتصنف الإمارات الآن ضمن الدول الأعلى دخلاً، سواء في مؤشر التنمية البشرية أو في معدل إجمالي الناتج الوطني.

إن انتشار الثقافة التقنية في الإمارات جعلها في مقدمة الدول العربية، وفي المستوى نفسه لبعض الدول الغربية، وقد أحدث ذلك انتشارًا واسعًا لتطبيقات التكنولوجيا في جميع القطاعات، بما فيها المكتبات. وهذا ما جعل الحاجة ماسّةً لتنمية مهارات العاملين بالمكتبات الجامعية ومراكز المعلومات وتزويدهم بمهارات ومعارف جديدة يتطلبها التطور الذي حصل في عالم المعلومات، كما يجب النهوض بالمهنة عن طريق الدورات التدريبية والاستشارات الفنية.

ومن هذه الدورات التدريبية أنه قد تشكلت لجنة علمية في عام ٢٠٠٢م بمركز جمعة الماجد للثقافة والتراث في دبي لتقديم تصور عن دورة تدريبية مدتها سنة فعلية في مجال المكتبات والمخطوطات والوثائق، والقبول في الدورة مقتصر على مواطني دولة الإمارات العربية المتحدة، وأن يكون المشارك حاصلاً على شهادة البكالوريوس في أي تخصص. واقترحت اللجنة العلمية أن لا يزيد عدد المشاركين في الدورة عن عشرة أشخاص، ويمنح المشارك بعد إكماله متطلبات الدورة شهادة دبلوم عالٍ، وأن يكون من ضمن مقررات الدورة مقرر: إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

واقترحت اللجنة أن يكون هناك تدريب عملي للمشاركين في الدورة مدته شهران في "مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث"، أو أي مؤسسة أخرى. ويكون التدريب العملي بعد الانتهاء من الدراسة الأكاديمية في الدورة، ولا يمنح المشارك شهادة الدورة إلا بعد استكماله متطلبات التدريب العملي (بومعرافي :٢٠٠٢م).

وتجد الباحثة في تجربة الإمارات العربية المتحدة حلاً للمناطق التي بها جامعات وكليات لا تحتوي على تخصص المكتبات والمعلومات، ويفتقر سوق العمل بها إلى وجود خريجي المكتبات والمعلومات لسد شاغر الوظائف في مكتباتهم الجامعية والعامة والمدرسية بالمتخصصين والمؤهلين وذوي الخبرات.

٢/٣ تجربة جمهورية مصر العربية:

١/٣/٢ تجربة جامعة حلوان:

أنشئت المكتبة المركزية بجامعة حلوان عام ١٩٧٧م بعد إنشاء الجامعة بعامين، وتم افتتاح المبنى الجديد للمكتبة المركزية في عام ٢٠٠٩م.

ولقد قامت الباحثة بزيارة المكتبة المركزية بجامعة حلوان، والتقت بالدكتور محمود قطر مدير عام المكتبات بجامعة حلوان، ومن خلال المقابلة الشخصية والأسئلة التي طرحتها على مدير المكتبات توصلت الباحثة إلى أن جامعة حلوان تولي الموارد البشرية في مكتباتها اهتمامًا كبيرًا؛ إيمانًا منها بأهمية العنصر البشري في تشغيل المكتبات وإنجاحها، ومن خلال تفعيل القدرات التنظيمية وتعظيم دور الجوانب المؤسسية للجامعة، اعتمد رئيس جامعة حلوان البرنامج الخاص بمشروع التطوير الإداري للجامعة بعد استطلاع رأي العاملين (مديري العموم، والإدارات، ورؤساء الأقسام)

بالجامعة، حيث أقرت الأمانة العامة لمشروع التطوير الإداري أدوات برنامج تطوير الجامعة بمختلف النواحي، ومن بينها خطة مكتوبة معتمدة متعلقة بالموارد البشرية بالمكتبة المركزية بجامعة حلوان ذات توجه إستراتيجي، تم اعتمادها بتاريخ ٢٠٠٥/١١/٦م، وينتظر أن تؤتي ثمارها على المدى البعيد، وتتحدد هذه الإجراءات فيما يلي:

أ- إنجاز دراسة خمسية لتحديد حجم العمالة الأمثل للعاملين بقطاع المكتبات، خلال السنوات ٢٠٠٥-٢٠٠٩م، ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع القيادات الإدارية والإدارات العامة بجامعة حلوان.

ب- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مع مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات، لرفع مهارات العاملين في مجال التعامل مع الحاسوب، والحصول على شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي ICDL.

ج- تقديم مقترح بتعديل بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالأسماء الوظيفية للعاملين في قطاع المكتبات بالجامعة.

د- إنجاز دليل العمل الخاص بالإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان.

هـ- تقديم مقترح بمعايير التميز للعاملين بقطاع المكتبات بالجامعة.

و- تقديم مقترح بتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان، وتحويل هذه الإدارة العامة إلى عمادة لشؤون المكتبات.

ز- تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية بقطاع المكتبات وتجهيزه بالمقومات الأساسية، وتمكينه من اتخاذ القرار، مع العمل على تلافي أسباب عدم ظهور الصف الثاني، التي تعود إلى ما يلي:

- أسباب ترجع للصف الأول.

- أسباب ترجع للصف الثاني.
- أسباب ترجع للقوانين.
- أسباب ترجع للتخطيط والمناخ التنظيمي (قطر، ٢٠٠٨م).

وترى الباحثة أن لمكتبة جامعة حلوان السبق والريادة في مجال إدارة وتخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بخطط مقننة ومفصلة ومكتوبة ومصادق عليها من الجهات العليا، والعمل بها جارٍ.

٢/٣/٢ تجربة جامعة عين شمس:

وللمكتبة المركزية بجامعة عين شمس تجربة في تغيير مسار مدير المكتبة المركزية، بحيث يلائم تخصصه أهداف المكتبة الحالية للتطوير، فقد قامت جامعة عين شمس في ظل حاجة مكتباتها إلى التحول من كونها مكتبات تقليدية إلى مكتبات رقمية بتعيين مهندسة برمجيات كمديرة عامة للمكتبات.

وقد قامت الباحثة بمقابلة المديرة العامة للمكتبات بجامعة عين شمس المهندسة وداد فايز، التي أوضحت توجه الجامعة لأتمتة مكتباتها، وبناءً عليه تم تعيينها في هذا المنصب مع تزويدها بوكلاء من المتخصصين في المكتبات والمعلومات في محاولة للدمج بين التخصصين والنهوض بالمكتبات، والخروج إلى الرقمية بجودة عالية.

ومع ذلك ما زالت المكتبات تسير على اللائحة الداخلية نفسها لمكتبات جامعة عين شمس الصادرة بقرار من لجنة المكتبات، والمعتمدة من رئيس الجامعة في ٢٠٠٣/١٢/٢٢م.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن تجربة مكتبات جامعة عين شمس في محاولة دمج التخصصات تجربة جيدة يمكن الاستفادة منها في مكتباتنا الجامعية مع شيء من التطوير وإدخال التعديلات، كما ترى أن تعيين مدير للمكتبات متخصص في المكتبات والمعلومات، ذي مؤهل عال وخبرات ومهارات إدارية طويلة، وإمداده بوكلاء وموظفين من تخصص المكتبات ومن تخصصات مختلفة في الإدارة والبرمجيات والتقنيات وغير ذلك من الوظائف المساندة؛ لربما يكون توجهاً أفضل في إدارة المكتبات.

٣/٢/٣ تجربة جامعة القاهرة:

تعد جامعة القاهرة من الجامعات العريقة في مصر والوطن العربي، إذ يرجع تأسيسها إلى سنة ١٩٠٨م، أما مكتبتها فقد تم افتتاحها في سنة ١٩٣٢م، كما تم افتتاح المكتبة المركزية الحديثة في ٢٠٠٨/١/٢٩م، وتعد المكتبة المركزية الجديدة في جامعة القاهرة عملاً علمياً وثقافياً كبيراً ونقلة حضارية في عالم المكتبات ومراكز المعلومات، حيث تقع على مساحة ٤ آلاف متر مربع داخل المدينة الجامعية بارتفاع ٨ أدوار، وتخدم المكتبة المركزية مجتمعاً من الطلاب يبلغ ٢٥٠ ألف طالب من طلاب الجامعة، و١٢ ألف عضو هيئة تدريس، وتقدم خدمات خاصة للمكفوفين من خلال قاعة الدكتور طه حسين للمكفوفين.

لقد كان ضمن أولويات برامج جامعة القاهرة تطوير مكتبتها المركزية سعياً وراء دخولها الألفية الرقمية، وفي مقدمتها ثورة المعلومات بكل تقنياتها، وكذلك ثورة الاتصالات بكل جوانبها وأبعادها

(http://www.cl.cu.edu.eg22/12/2009)

ولمراقة مكتبة جامعة القاهرة المركزية زارت الباحثة مكتبة الجامعة والتقت بالأستاذ الدكتور شريف شاهين مدير عام المكتبة المركزية بجامعة القاهرة.

وجدت الباحثة لمكتبة جامعة القاهرة تجربة جيدة في حل مشكلاتها المتعلقة بضعف مواردها المالية مقارنة بحجم المكتبة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأعباء الواقعة عليها في الوقت الذي تشهد فيه المكتبات تحولاً نحو تطورات سوق العمل وما تفرضه هذه التطورات من تحديات ومنافسات، فلقد قامت المكتبة بتجربة رائدة في محاولة لحل أزمتها الاقتصادية، ولاقت تجربتها نجاحاً يحسب لها، وتتلخص تجربة مكتبة جامعة القاهرة لحل أزمتها الاقتصادية في ما يلي:

- تجهيز قاعات للتدريب مجهزة بكل مقومات التدريب الفعال؛ لإقامة الدورات التدريبية وورش العمل.
- تجهيز قاعات للتدريب مجهزة بأجهزة الحاسب ومعدة للتدريب على برنامج رخصة الحاسب الآلي ICDL.
- تأجير القاعات التي هيأتها المكتبة لأغراض التدريب للجهات التدريبية والمعاهد مقابل أجر مادي، بالإضافة إلى اشتراطها إشراك بعض العاملين في المكتبة في البرامج التدريبية مجانًا.
- إعداد الموظفين الذين سبق تدريبهم لتنفيذ الدورات التي حصلوا عليها لصالح طلبة الجامعة في مقابل رسوم مادية في القاعات المجهزة نفسها.
- الاستفادة من الدخل المادي الذي حققته المكتبة، جراء هذه العملية في سد احتياجات المكتبة التي تعجز الميزانية المقدرة من قبل الجامعة عن تغطيتها، كالحوافز والمكافآت للعاملين بالمكتبة، وصرف بدلات

خارج الدوام، مع العلم أن هذه التجربة لا تنص عليها اللائحة الأساسية الخاصة بالمكتبة المركزية، وإنما هي من الابتكارات والإبداعات الإدارية التي تلجأ إليها المكتبات في حل الأزمات.

ولقد أفردت الباحثة تجارب الجامعات المصرية كلاً منها منفصلة عن الأخرى، إذ إن لكل مكتبة نظامها المنفرد في الإدارة، وعدم وجود أي ارتباط أو تكتلات أو أسس معيارية موحدة تتبعها جميع المكتبات الجامعية المصرية.

وترى الباحثة أن تجربة جامعة القاهرة قد تفيد مكتباتنا الجامعية الناشئة التي تعاني من ضعف ميزانيتها المقدرة من قبل الجامعة التي تتبعها؛ لتجاوز مشكلاتها المادية من ناحية، وللاستفادة من البرامج التدريبية لقواها العاملة من ناحية أخرى. كما ترى أنه يستحسن تقنين هذه العملية ضمن خطط المكتبة وصياغتها كأحد البرامج، وتحديد أهدافها وآليات تنفيذها حتى يتم العمل بها بصورة منظمة.

٤/٣ تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

مركز التميز في الخدمات المكتبية للجامعات الأردنية الرسمية:

ترجع فكرة إنشاء هذا المركز في الخدمات المكتبية للجامعات الأردنية إلى مشروع تطوير التعليم العالي في الأردن الذي وضعته الحكومة الأردنية للنهوض بالتعليم العالي بالمملكة، وكان تطوير المكتبات الجامعية أحد أركان المشروع الأربعة.

وقد شكلت لجنة على مستوى رفيع من مديري المكتبات الجامعية ومشروع تطوير التعليم العالي لوضع الأطر المختلفة لتطوير المكتبات

الجامعية. وكان مما أنجزته هذه اللجنة وضع مواصفات نظام معلومات متكامل يرتكز على مواصفات عالمية لحوسبة نشاطات المكتبات الجامعية الرسمية الثمانية في الأردن، وقد تجلى الفكر التعاوني لمديري المكتبات الجامعية الأردنية الرسمية بتأسيس تجمع مكتبي لإدارة نظام المعلومات القادم. واقترح الخبير الذي استقدم للمساعدة في وضع مواصفات النظام فكرة إنشاء مركز تميز على غرار المراكز الفعالة العاملة في الدول المتقدمة.

ولقد باشرت جامعة اليرموك بالأردن للبدء فعلياً بإنشاء المركز منذ عام ٢٠٠٤م، وهو تجمع مكتبي لإدارة شبكة معلومات المكتبات الرسمية الأردنية.

وتنشأ التجمعات المكتبية عادةً لأغراض المشاركة في مصادر المعلومات المطبوعة والإلكترونية الموجودة فيها، ويستند هذا الرأي إلى حقيقة مفادها أن ما تمتلكه مجموعة من المكتبات من مصادر معلومات هو أكبر كثيرًا مما تمتلكه مكتبة واحدة. وتشير الدراسات إلى أن لكل مكتبة خصوصية معينة بصرف النظر عن حجمها وتاريخ إنشائها ومضمون رسالتها. وتهدف التجمعات المكتبية إلى إفادة المستفيدين من الكم التراكمي من المصادر المتوفرة في جميع المكتبات، وكأن جميع هذه المقتنيات موجودة في مبنى مكتبة متنقل حيثما يذهب المستفيد. إن مبدأ التعاون هو الباعث الحقيقي على إنشاء هذه التجمعات، خاصة في ظل انكماش ميزانيات المكتبات وارتفاع أسعار قواعد البيانات.

ويسعى المركز إلى إدارة شبكة معلومات المكتبات الجامعية الأردنية وتنسيق خدماتها بغية تحقيق ترشيد النفقات، والمشاركة في مصادر المعلومات، وتوحيد آليات العمل وأدواته بين المكتبات الأعضاء في التجمع.

٣/٤/١ وظائف المركز:

- إدارة نظام معلومات المكتبات مركزيًا؛ لتخفيف عبء إدارة النظام عن كل مكتبة جامعية.

- إنشاء الفهرس الموحد وصيانته؛ لتسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات التراكمية المتوفرة في المكتبات الأعضاء في التجمع.

- تقديم المشورة والنصح في مجال أتمتة المكتبات ونظم معلومات المكتبات المتكاملة.

- المساعدة في جمع مصادر المعلومات وإتاحة الوصول إليها بفضل إيجاد روابط إلكترونية بين هذه المصادر.

- تقديم التعليم والإرشاد والتدريب في مجال المكتبات والمعلومات ومنح شهادات باسم المركز.

- إدارة ملفات الاستناد وضمان الجودة لقواعد البيانات الببليوجرافية.

- تسويق الخدمات التي يقدمها المركز على المستويين المحلي والإقليمي.

- تمويل ورش العمل والمؤتمرات وأي فرص أخرى للتطوير المهني وتحسينه.

- دعم التفاوض الجماعي لشراء مصادر المعلومات الإلكترونية أو الاشتراك بها، وأي منتجات أخرى تهم المكتبات الأعضاء.

ويدار مركز التميز عن طريق مجلس إدارة مكون من مديري المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، ويرأس مجلس الإدارة أحد نواب رؤساء الجامعات الأعضاء، ويطبق على المركز مجموعة من القوانين والأنظمة الخاصة بالتعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية.

٢/٤/٣ مسؤولية مجلس الإدارة:

وتكون مسؤولية مجلس الإدارة على النحو التالي:

- تطوير وصيانة اللوائح التي تحكم خدمات التجمع (مركز التميز).
- تحديث الأولويات الإستراتيجية.
- المصادقة على الميزانيات وخطط الإنفاق.
- وضع سياسات التجمع وعلاقاته مع المكتبات الأعضاء.
- تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة والاستشارية حسب الحاجة.
- استحداث وظائف جديدة في المكتبات حسب الحاجة.

٣/٤/٣ واجبات الجامعة المضيفة (جامعة اليرموك):

تم اختيار جامعة اليرموك مقرًا رئيسيًا للمركز (مركز التميز)، بحيث تقوم الجامعة بتوفير الدعم التالي، وفقًا للشروط التي يتم الاتفاق عليها بين الجامعة ومجلس الإدارة:

أ- الدعم الإداري:

- تقوم جامعة اليرموك بمهام وكيل أعمال مجلس الإدارة (في الاشتراكات، والمفاوضات ...... إلخ).
- تتولى الجامعة إدارة الميزانية والحسابات.
- تتيح جامعة اليرموك الوصول إلى اتفاقيات الأسعار وعقود البضائع المتعلقة بتجمع المكتبات الجامعية.

ب- مكان المكاتب والخدمات:

توفر جامعة اليرموك المكان المناسب لمركز التميز في حرمها الجامعي، بمساحة مناسبة، وفقًا لمتطلبات العمل في المركز، وقد خصصت جامعة

اليرموك النصف الشرقي من الطابق الرابع من مبنى مكتبة الجامعة كمقر لمركز التميز.

ج- الموارد البشرية:

توفر الجامعة لمركز التميز القوى البشرية التالية:

- مدير تنفيذي للمركز.

- منسق شؤون المكتبات .

- مكتبي نظم معلومات المكتبات.

- مساعد منسق شؤون المكتبات.

- سكرتير.

د- التجهيزات:

وتتضمن حواسيب شخصية للعاملين في المركز ومتطلبات شبكة المعلومات ومواتف وخط فاكس وخدمات البريد الإلكترونية.

٣/٤/٤ الخدمات والدعم المقدم للمركز:

يمكن لجامعة اليرموك أن تقدم دعمًا لأي خدمات أخرى يتم الاتفاق عليها مع مجلس الإدارة والجامعة:

أ- دراسات الجدوى:

يقدم هذا التجمع (مركز التميز) خدمات، ويمول نشاطات تساعد على التعاون بين الجامعات الأعضاء، كما أن المركز يحقق تميزًا في الجوانب التالية لمكتبات الجامعات الرسمية.

ب- الجوانب الاقتصادية:

- ترشيد النفقات في مجالات البنية التحتية للأجهزة والبرمجيات والشبكات، وتقليل تكلفة الصيانة الدورية.

- توسيع حجم مصادر المعلومات المتاحة للمجتمع الأكاديمي عن طريق الاشتراك الجماعي، وبتكلفة أقل من الاشتراكات الفردية.

- الحد من تكرار اقتناء مصادر المعلومات نفسها في أكثر من مكتبة؛ مما يرشد النفقات.

- احتمال تحقيق دخل مادي من خلال تسويق الخدمات التي يقدمها المركز.

ج- الجوانب الأكاديمية:

- إتاحة وصول المجتمع الأكاديمي (أساتذة، طلبة، موظفين) إلى مصادر معلومات المكتبات في موقع موحد بواسطة شبكة معلومات الجامعات وشبكة الإنترنت.

- تسهيل عمليات الإعارة المتبادلة بين المكتبات الأعضاء وخدمة إيصال واستلام الوثائق.

- إتاحة الوصول إلى مصادر التعلم الإلكتروني E.Learning من خلال الفهرسة الإلكترونية لها.

د- الجوانب المهنية:

- تحسين آليات العمل وتوحيدها في المكتبات الجامعية.

- اعتماد معايير دولية في أعمال المكتبات وإدارتها.

- توحيد أدوات العمل، مثل بناء فهرس موحد وملفات استناد لضبط التحليل الموضوعي، وأسماء المؤلفين، والهيئات.

- ترسيخ مفهوم التعاون بين المكتبات الأعضاء، والحد من تكرار العمل نفسه في كل مكتبة.

هـ- الجوانب الوطنية:

- إتاحة مصادر المعلومات الأكاديمية للمجتمع الأردني بواسطة شبكات المعلومات، وخاصةً الانترنت.
- تعزيز شبكة المعلومات الوطنية الأردنية بمصادر معلومات أكاديمية مهمة ومفيدة.

و- جوانب تمويل المركز:

- مساهمة الجامعات في التجمع.
- ريع الدورات التدريبية في مجال المكتبات والمعلومات.
- تسويق خدمات المركز الببليوجرافية وغيرها داخل الأردن وخارجه.
- تقديم خدمات استشارية.
- هبات وتبرعات.

٥/٤/٣ أهداف المركز:

يهدف مركز التميز إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- تحقيق استخدام أمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتوافرة في المكتبات الأعضاء في التجمع.
- ترشيد النفقات من خلال توحيد آليات الشراء والاشتراكات الجماعية بمصادر المعلومات المطبوعة والإلكترونية.
- تعزيز أطر التعاون البناء بين المكتبات الأعضاء في التجمع.

- توحيد آليات العمل وأدواته وفقاً للمعايير المهنية المكتبية.

- إنشاء شبكة المعلومات الوطنية والمكتبية الرقمية الأردنية.

http://www.jopuls.org.jo/About.asp23/12/2009

وترى الباحثة أن تجربة الأردن في تكتل مكتباتها الجامعية وتجمعها، تعد تجربة جيدة جيداً تستطيع مكتباتنا الجامعية الاستفادة منها لتحقيق الأهداف نفسها، مع إضافة تبادل الموارد البشرية حسب ما تقتضيه حاجة المكتبات بعضها من بعض، وهو ما تقوم به الجامعات الأمريكية في تكتلاتها، ويحقق فائدة كبيرة.

٥/٢ تجربة ماليزيا:

استعرض الدكتور "مهاتير محمد" رئيس وزراء ماليزيا السابق وباني نهضتها، أثناء زيارته الأخيرة لمكتبة الإسكندرية، المحاور الأساسية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، التي تم توظيفها لتفي بمتطلبات التحول السريع نحو مواجهة المستجدات العالمية، التي تتركز أساساً في اتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي منهجاً للتنمية بجميع القطاعات، ومن بينها المكتبات، واعتبر الاهتمام بتنمية الموارد البشرية أساساً جوهرياً لتأكيد التنمية، كما أكد أن تلك الرؤية حققت نجاحاً واضحاً بما يلي:

أولاً: ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، مع الأخذ في الاعتبار أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها.

ثانياً: مع أن التدريب أمر حتمي وضروري، إلا أن الحاجة الدائمة هي "للتدريب التخصصي" الذي يشتد عليه الطلب وتزيد معه القيمة المضافة.

ثالثاً: تعليم اللغات، وخاصة اللغة الانجليزية، كأساس للمتدرب والمدرب؛ حتى يتمكن من الانفتاح على العالم الخارجي.

رابعاً: التركيز على انتقاء المديرين، إذ إن النجاح في أي مؤسسة يعتمد على مهارات المديرين في إدارة الأعمال مع المحافظة على الجودة (اسماعيل، ٢٠٠٩م).

ولاشك في أن المحاور الأربعة التي أوردها الدكتور مهاتير محمد تعد دروساً مفيدة ينبغي أن تؤخذ دليل عمل قابلاً للتطبيق في إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية التي تتطلع للتنمية والتقدم.

٦/٣ تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

ولما للجامعات الأمريكية من تقدم وسبق في تصنيف الجامعات، وريادة بين الجامعات العالمية، وتميز لمكتباتها الجامعية، زارت الباحثة عدداً من كبرى الجامعات الأمريكية؛ لرصد تجربة إدارة الموارد البشرية بتلك المكتبات.

ومن تلك الجامعات ما يلي :

- الجامعة الأمريكية American University.
- جامعة كولومبيا Columbia University.
- جامعة كورنيل Cornell University.
- جامعة قالوديت Gallaudet University.
- جامعة جورج تاون Georgetown University.
- جامعة جورج واشنطن George Washington University.
- جامعة هارفرد Harvard University.
- جامعة هاورد Howard University.
- جامعة ييل Yale University.

ولاحظت الباحثة أن هناك تطابقاً في أن جميع المكتبات الجامعية تحتوي على إدارة موارد بشرية تقوم بجميع المهمات الخاصة بتلك الإدارة، بدايةً من وضع الخطط الإستراتيجية، وتعهدها بالمتابعة والتطوير، مرورًا بالاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل وتوصيف الوظائف وتوصيفها الذي يتم داخل إدارة الموارد البشرية بالمكتبات وتحديثها كلما دعت الحاجة لمواكبة مستجدات المهنة، وكذلك وضع نظام الحوافز والمزايا الذي أثبت فعاليته لديهم، وتظهر نتائجه في الرضا الوظيفي لدى منسوبيهم، كما تتوافر نظم المعلومات لدى جميع المكتبات، حتى وإن اختلف نوع النظام من مكتبة لأخرى، لكن لا تخلو مكتبة من وجوده، و تدريب العاملين وفق خطط مدروسة مقررة سنويًا يقوم بتحديدها ووضعها مديرو الإدارات والأقسام، كلٌ عن إدارته وقسمه.

أما عن تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، فللمكتبات الجامعية الأمريكية وجهة نظر خاصة، فترى تلك المكتبات أن عملية اختيار الموظفين تتم في الأساس بناءً على تحديد الوظيفة الشاغرة وتحديد الشخص المناسب لها، ثم يتم الإعلان عنها واختبار المتقدمين واختيار الشخص المطلوب لسد هذا الشاغر بدقة واحتراف، فلا تجد ضرورة في تدوير الموظف أو إكسابه مهارات في الوظائف الأخرى، معللة ذلك بوجود قاعدة بيانات لديها ببدائل لمتخصصين ومؤهلين يمكنها الاستعانة بهم في حال احتاجت المكتبة لذلك، ومن هنا يعمل كل موظف على تنمية مساره الوظيفي بجهده الخاص، حرصاً منه على وظيفته وتمسكاً بها، ولديه من الحوافز والمزايا ما يدفعه لذلك.

وبمقابلة مديري إدارات الموارد البشرية في المكتبات السابقة الذكر وطرح الأسئلة عليهم عن مهمات إدارة الموارد لديهم من تخطيط وتوصيف واستقطاب وتعيين وغير ذلك تبين للباحثة أن جميع المكتبات الجامعية

الأمريكية تعمل وفق معايير موحدة هي معايير جمعية المكتبات الأمريكية، حسب إفادة ديان تورنر Diane Young Turner مديرة الموارد البشرية بمكتبة جامعة ييل Yale University ، كما يتم عقد اجتماع سنوي لمديري الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية الأمريكية لطرح المستجدات وتبادل الاقتراحات واتخاذ القرارات؛ ليتم العمل بصورة موحدة متفق عليها.

كما أن المكتبات الجامعية الأمريكية تعمل وفق تكتلات Consortium تتيح لها عدة مميزات، من بينها تبادل الموارد البشرية، إذا دعت حاجة مكتبة من مكتبة أخرى، ضمن التنظيم المشترك في التكتل حسب إفادة سارة هامريك Sarah E. Hamrick مديرة الموارد البشرية بمكتبة جامعة قالوديت Gallaudet University ، ويتم ذلك مرتين سنوياً بناءً على تأكيد ميشيل مايكلسن Michele L. Mikkelsen مدير الموارد البشرية بالجامعة الأمريكية American University.

وجدير بالذكر أن أدنى مؤهل مقبول كشرط لتعيين المكتبيين في المكتبات الجامعية الأمريكية هو درجة الماجستير، وفقاً لمعايير الجمعية الأمريكية للمكتبات (ALA) American Library Association.

مع الموافقة على التعيين من حملة البكالوريوس لذوي الاختصاصات الأخرى في الوظائف المساندة، حسب حاجة المكتبات لذلك.

وبسبب توحيد المعايير في العمل، والجماعية في التكتلات، ظهرت المكتبات الجامعية الأمريكية متقاربة في أنماط العمل، إن لم تكن متطابقة في جميع المهام والمواصفات، الأمر الذي دعا الباحثة إلى عرض تجربة الجامعات الأمريكية مجتمعة، مع وجود بعض ما يميز مكتبة عن أخرى توردها الباحثة؛ لأهميتها:

٣/٦/١ الجامعة الأمريكية American University:

تميزت الجامعة الأمريكية American University باستعدادها التام للمكفوفين من المستفيدين، فلم تفرد لهم قاعة مخصصة، بل أشركتهم في المكتبة كلها، حيث قامت بتدريب كادرها البشري على التعامل مع المكفوفين وتقديم الخدمات لهم بتدريبهم على الاستفادة من المكتبة، وتجهيز المكتبة بغرفة مخصصة ومجهزة بآلات ناسخة وطابعة مخصصة لتحويل صفحات الكتب التقليدية إلى صفحات مثقبة "برايل" المخصصة لقراءة فاقدي البصر.

كما جهزت قاعاتها لخدمة المعاقين عموماً كما هو الحال في جميع المكتبات الجامعية، واهتمت بصفة خاصة بفاقدي الأطراف العلوية، وجهزت قاعاتها بأجهزة حواسيب خاصة تستخدم بواسطة الأقدام، وقامت بتدريب كادرها البشري على تدريب هذه الفئة من المستفيدين على الاستفادة من خدمات المكتبة باقتدار.

٣/٦/٢ جامعة جورج تاون Georgetown University:

تقوم جميع المكتبات الجامعية بتوصيف وظائفها بصورة دقيقة وتفصيلية، فاختارت الباحثة نموذجاً لتوصيف وظيفة رئيس خدمات المكتبة الرقمية بجامعة جورج تاون Georgetown University ، وفيما يلي نموذج التوصيف:

التوصيف الوظيفي

أ) <u>معلومات عامة:</u>

اسم شاغل الوظيفة .... شاغر .... وظيفة جديدة ....

كود الدرجة .... المسمى الإداري للوظيفة : رئيس خدمات المكتبة الرقمية.

المشرف (الاسم ، اللقب ، الهاتف) : .... أمين المكتبة المشارك للخدمات الرقمية والتخطيط التقني.

المقر الرئيسي : .... اسم القسم : الخدمات الرقمية والتخطيط التقني.

مركز التكلفة : GX2821000

هل هي وظيفة مؤقتة ؟ نعم .... لا ....

لو كانت (لا) فما هو تاريخ الانتهاء ....

عدد الشهور في العام : ١٢ عدد الساعات في الأسبوع : ٤٠

ب) ملخص الوظيفة: وهذا يوضح سبب وجود هذه الوظيفة:

العمل من خلال بيئة خدمة مشتركة بتوجيه رئيس خدمات المكتبة الرقمية، فهو يدير جميع العمليات والخدمات لجامعة جورج واشنطن Washington University Department Libraries (GUDL) . وأن صاحب هذه الوظيفة مسئول عن إدارة أنشطة المكتبة الرقمية لجامعة جورج تاون، وتطوير السياسات ومنهج المقررات والبروتوكولات الخاصة، واختيار المحتوى، وحفظ حقوق الملكية الفكرية على اعتبار أنها تتعلق بالمحاولات وروح المبادرة للمكتبة، فهي تصف طبيعة هذا المكان والدور الذي يؤديه في الوحدة التنظيمية.

ج) الخصائص الإدارية:

وتعد هذه الوظيفة لأمين المكتبة للجامعة المشاركة للخدمات الرقمية والتخطيط التكنولوجي تابعة لرئيس الأنظمة المكتبية، وكذلك لرئيس

فصول الخدمات التكنولوجية التعليمية، وأن مسؤول هذه الوظيفة يعمل في تعاون وتفاهم مع أفراد مكتبة لوينجر (Lauinger)، وكذلك مع ممثلي المكتبة الطبية ومكتبة القانون و(CNDLS) Center for New Designs in Learning and Scholarship، و University Information Services(UIS) .

د) المسؤوليات الرئيسية:

ضع قائمة لكل المسؤوليات، ثم ضع إشارة إلى نسبة المحاولات المطلوبة، فهي لا بد أن تصل إلى نسبة ١٠٠٪، كما يجب أن تشير إلى أي حد تعتبر هذه المسؤوليات شيئاً ضروريًا، فالضروري منها نرمز لها بالحرف (E)، وغير الضروري يرمز لها بالحرف (NE).

١- الإدارة :

إن شاغل هذا المنصب مسؤول عن تخطيط وتطوير وتطبيق مشروعات وخدمات المكتبة الرقمية فهي تشمل ما يلي:

- إدارة العمليات والتطوير المستمر للمكتبة الرقمية لجامعة (GUDL) وأنشطتها.
- مباشرة تخطيط الأفراد وانسيابية العمل والمشروعات.
- تطوير الخطط القصيرة والخطط طويلة الأمد لإيجاد المقتنيات الرقمية وتوزيعها.
- إدارة الميزانيات المتعلقة، وتعريف مصادر التمويل البديلة على اعتبار أنها من الضروريات.
- تقييم نتائج التأثيرات المستمرة وتحديدها للمكتبة الرقمية لجامعة جورج تاون.

٢- التفوق والتعاون:

تقود هذه الوظيفة وتوجه للأنشطة المتفوقة والتعاونية للمكتبة الرقمية بجامعة جورج تاون، من خلال الآتي:

- تخدم هذه الوظيفة صلة الربط أو الاتصال بمراكز عدة، مثل: جيلردين Gelardin، وسائل الإعلام الجديدة، و(CETS). Computing and Education Technology Services ، وأخيراً الأنظمة المكتبية، وذلك فيما يتعلق بمشروعات الخدمة الرقمية.
- تشجيع وتطوير العلاقات العامة القوية مع الأقسام المكتبية والمكتبات المشاركة و(CNDLS) Center for New Designs in Learning and Scholarship، والمؤسسات التعليمية الأخرى.
- العمل مع أقسام الكليات والأكاديميات، وذلك بتعريف وتطوير المشروعات والخدمات وكل ما هو جديد، وذلك لزيادة أنشطة التدريس والتعليم بالجامعة وتعزيزها ودعمها، على اعتبار أن ذلك يخص المكتبة الرقمية.
- تطوير وإرساء العلاقات مع المؤسسات الخارجية مثل: (CNI) Coalition for Networked Information، و(ARL) Association of Research Libraries، و(WRLC) Washington Research Libraries Consortium ... إلخ، وذلك على اعتبار علاقاتهم بمشروعات وبرامج المكتبة الرقمية .

٣- إدارة الخدمات والمشروعات:

توجه هذه الوظيفة الأنشطة الخاصة بالمكتبة الرقمية لجامعة جورج تاون، وذلك خلال إدارة المشروعات والأنشطة المستمرة، مثل:

- تحديد وتطوير المشروعات المستخدمة لإدارة المعلومات وتنظيم أصول المعرفة.
- تطوير المعايير والسياسات والإجراءات، وذلك لإعطاء الأولوية لإدارة المشروعات وحقوق التأليف والحقوق الرقمية.
- تطوير الخدمات المكتبية الرقمية للأقسام الأكاديمية.
- التصنيف والتسويق والإعلان عن المكتبة الرقمية لجامعة جورج تاون.
- تعيين أمين المكتبة للجامعة المشاركة للخدمات الرقمية والتخطيط التكنولوجي في دمج الفروع مع القسم لتحسين الدعم للمكتبة ومرتاديها.

٤- روح المبادرة للمكتبة:

تشارك هذه الوظيفة في اجتياز روح المبادرات التي تنشر وتحسن وتعزز اتساع رقعة خدمات برامج المكتبة على شكل أوسع، باشتمالها على الإسهامات وعلى أنشطة التقييم الشاملة للمكتبة؛ لكي تؤسس وتنمي قواعد بيانات داخلية وإستراتيجيات وإدارات وأدوات رقمية.

٥- الإسهامات والتطورات المهنية:

تحافظ هذه الوظيفة على العناية بالمبادرات والمشروعات الكثيرة على المستوى الإقليمي والمحلي، وذلك من خلال المشاركة في أنشطة التطوير المهني، كما أنها تقوم ببعض المسؤوليات الأخرى في حال احتياجها أو طلبها التي قد تخدم المكتبة أو اللجان المكتبية، كما أنها تشارك بنشاط في الاجتماعات على كل المستويات في المؤسسة التعليمية. وهي تساهم بانتظام في المهنة، من خلال الكتابة والنشر، أو استخدام بارز في جمعية مهنية على المستوي الوطني أو الإقليمي.

كما أن هناك متطلبات على نحو مستمر لمهارات معرفية جديدة ومعدلة لتعزيز العمل المهني في جميع نواحي المسئولية.

هـ) الأبعاد:

(١) القيادة:

١- قائد المشروع أو العمل: فهو يجيب عن الأسئلة العامة ويقدم المساعدة، كما أنه يساعد على استمرار مهمة إكمال البرامج وينفذ أيضاً الأعمال نفسها مثل الآخرين.

٢- قائد المجموعة: يقوم بالنصح والتوجيه لفرق العمل، كما أنه يجيب عن الأسئلة المعقدة، ويعمل كمصدر للخبرة، علاوة على أنه يساعد على استمرار إكمال البرامج ويقوم بتنفيذ الأعمال نفسها أو المستوى الأعلى منها.

٣- المشرف: يشارك في عملية الاختيار للعاملين الجدد، كما أنه يساعد في تقييم المشكلات المعقدة المتعلقة بالمستوى الأعلى. ويقوم أيضاً بإجراء الأعمال نفسها وأعمال المستوى الأعلى.

٤- المشرف X: هو المسئول الوحيد عن تطبيق قرارات الفصل والتعيين وإجراء التقييم وتدريب العاملين وتطويرهم، ويقود المشكلات المعقدة الصارمة، وصاحب هذه الوظيفة سوف يقيم على قراراته التي اتخذها.

٥- المشرف: ويشارك المسئول عن الوحدات المتعددة أو المناطق، فكلاهما مع المشرف الذي لديه سلطة الفصل والتعيين.

(٢) تعقيدات العمل:

١- الروتين: هو المعاملات الأولية في إحدى الدوائر الوظيفية المفردة، بمعنى عدم ضرورة الاهتمام بالدوائر المتعلقة.

٢- شبه روتيني: يتطلب شيئًا من توحيد الاختلافات، ولكن بعض الهيئات المتشابهة نسبيًا، من حيث المعرفة، مع بعض القدرات التحليلية سوف تصبح سائدة.

٣- المعقدة X: وهي عدة أعمال تختلف ضرورياتها بعضها عن بعض، أو هو عمل رئيس كبير، وقد يتطلب دمجًا لكل اختلافات هيئات المعرفة المعقدة.

٤- المعقدة جدًا: وهي تختص بهيئات المعرفة أو أعمالها المعقدة، والتي قد تختلف من حيث القوة بعضها عن بعض.

(٣) حرية العمل:

١- الإشراف المنغلق: إعطاء تعليمات مفصلة، مراجعة كاملة ومنتهية العمل.

٢- الإشراف العام: يسبق الأعمال النظامية مشيراً إلى المواقف التي فيها التباس بالنسبة للمشرف.

٣- إشراف عام جيد: وهو يبدد معظم الأسئلة، كما أنه ينجز معظم الأعمال بدون أي مرشد.

٤- إرشاد ضعيف: يقوم بإجراء الأعمال المعقدة ويوطد الأولويات، ويحلل القضايا، ونادراً ما يرجع للمشرف.

٥- X يخطط ويطور بعض الأعمال أو المشروعات لبعض الوحدات العملية أو الفرق.

(٤) التأثير:

الإدارة اليقظة سوف تقود لتعزيز التدريس والتعليم والبحث العلمي في الجامعة، وذلك بناءً على الخدمات الجديدة والمصادر المقدمة من خلال

المكتبة الرقمية. فالأخطاء أو القرارات الضعيفة أو عدم المبادرات سوف تسبب إحباطاً للجامعة، كما أنها تعوق الاتفاقيات الإدارية على النطاق الجامعي. فالمطلوب مجموعات جديدة من المصادر والخدمات والبرامج للمكتبة الرقمية؛ لكي تتطور جامعة جورج تاون.

(٥) التفاعلات:

يتفاعل رئيس خدمات المكتبة الرقمية مع قيادة المركز وذلك لتخطيط جديد في التعليم والمنح الدراسية (CNDLS)، كما أن بعض الأقسام والمكتبات الجامعية وكذلك University Information Services (UIS)، والكلية تخطط وتطور مصادر وخدمات جديدة، حيث إنها تؤكد على مفهوم التعاون والمشاركة، كما أنها تزيد وتهتم بالمشروعات الإنتاجية داخل المكتبة الرقمية.

(٦) المسؤولية المالية: مسؤوليات الميزانية:

تقع مسؤولية إدارة الميزانية على عاتق مدير خدمات المكتبة الرقمية لهذه الوحدة الجديدة من خلال قسم الخدمات الرقمية والتخطيط التكنولوجي.

(٧) الحد الأدنى للمؤهلات:

- المستوى الأكاديمي : درجة الماجستير.
- الخبرة العملية:

على الأقل خمس سنوات خبرة مهنية، ويفضل أن يكون أكاديمياً أو باحثاً مكتبياً من ٣-٥ سنوات إدارة أساسية، أو خبرة إشرافية، وكذلك خبرة في الميزانية في الوظائف المختصة المتزايدة.

إن النجاح البين في تأسيس العلاقات المشاركة يتطلب مهارات قوية في القيادة والإدارة وبناء فرق العمل مع القدرة الظاهرية لتطوير أفراد المكتبة وتنميتهم.

- المؤهلات التقنية أو الشهادات المتخصصة:

تتطلب هذه الوظيفة معرفة خاصة بالتطبيقات المكتبية والأنماط والمعايير الرقمية، مثال على ذلك أنظمة وبرامج دبلن كور وإدارة المحتوى.

كما أن خبرة تحديد الاحتياجات والمشكلات ووضع الحلول يجب تطبيقها في تنمية المكتبة الرقمية وإنتاج المجموعات.

- مهارات أخرى:

وهذه المهارات تتطلب اتصالاً خطياً أو شفهياً على مستوى رفيع يسجل المشاركة والإنجاز المهني، كما يتطلب أيضاً معرفةً أو تدريبًا على استخدام أنظمة تحليل البيانات والتطبيقات المفيدة.

٣/٦/٢ جامعة جورج واشنطن **George Washington University**:

تتميز جامعة جورج واشنطن George Washington University بتمكينها لأمناء مكتباتها رؤساء الأقسام من عملية الاختيار والاستقطاب وفق شروط التعيين وضوابطه ومعاييره التي تقرها جمعية المكتبات الأمريكية، وتحديد واعتماد خطط وبرامج التطوير المهني الخاص بأقسامهم، ويعرض المتقدمون لهذه الوظائف على رؤساء قسم لجنة متابعة المكتبيين وتطويرهم (LRDC) Librarian Review and Development Committee؛ وذلك لاتخاذ قرار بشأن المرتبة الوظيفية إلى ما بعد نطاق مرتبة المكتبي الأولى، وهي أيضًا اللجنة المختصة بإبرام العقود، وإعداد خطابات التعيين وإعادة التعيين والترقيات. أما في حال تراخي رئيس القسم عن مهامه الإدارية فتصبح لجنة متابعة المكتبيين وتطويرهم (LRDC) مسؤولة عن إعادة تعيين المكتبي وخلافه، مع العلم أن مسألة تراخي رئيس القسم أو المكتبيين عمومًا مسألة لا تعاني منها المكتبة لوضوح معايير فاعلية أمين المكتبة، فمما فصلته إدارة الموارد

البشرية بمكتبة Gelman المكتبة المركزية بجامعة جورج واشنطن في خطتها، أن الأداء المؤثر هو الاعتبار الأول للمسؤولية، وذلك فيما يلي:

- إظهار المبادرة المستخدمة تجاه مسؤوليات الوظيفة.
- إظهار المقدرة كي تفي بالمسؤوليات يوماً بعد يوم.
- إثبات المقدرة على العمل بنجاح مع النظراء والمرتادين والمشرفين.
- إظهار النمو في المعرفة في مناطق محددة تتناسب مع الموقع الوظيفي الشاغر.
- عرض المهارات المهنية المتعلقة بهذه الوظيفة.

٤/٦/٢ جامعة كورنيل **Cornell University**:

تقدم المكتبات الجامعية الأمريكية للعاملين بها مستوى متقارباً من المزايا والحوافز، بل وتحرص كل مكتبة من تلك المكتبات على تقصي مزايا المكتبات الأخرى وحوافزها؛ حتى تضمن لموظفيها مستوى متقارباً يحقق لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي، واختارت الباحثة نموذج مزايا وحوافز جامعة كورنيل لعام ٢٠٠٩م (Summary of benefits 2009)، مع العلم أن برامج المزايا والحوافز في باقي الجامعات لا تختلف كثيرًا عن النموذج المطروح في الدراسة الحالية.

فقد قدمت جامعة كورنيل اختيارات لخطة خمسية Health now plan , Aetna , Aetna ppo للرعاية الصحية بتكاليف ساهم فيها المشاركون والجامعة ، أما أقساط التأمين الخاصة بهذه الخطة فيتم خصمها على أساس أنها ضرائب مقدمة ، كما تشمل المزايا أعضاء الأسرة.

وفي خطة 80/20 plan غالبًا ما تدفع هذه الخطة ما يوازي ٨٠٪ من نفقات العلاج التي لا تخرج عن "المعقول والمألوف"، فيدفع الفرد ٢٠٪ من نفقات المستشفى والجراحة الطبية، ويدفع التأمين ٨٠٪ من النفقات.

كما قدمت خطة Aetna 80/20 وهي من خطط التأمين عن المخاطر، التي تقدم من خلالها الجامعة العون ماديًا وبشدة كحافز على هذه الخطط، وتكلفة تغطية الفرد نحو ١٠٪ فقط من إجمالي قسط التأمين، وتكلفة المستويات المتنوعة لتغطية الأسرة هي ٢٥٪ من إجمالي قسط التأمين.

وتقدم جامعة كورنيل أيضاً برنامجاً للإعاقة long term disability الذي يمد منسوبي الجامعة بدخل بديل يمتد إلى ٦٠٪ من دخل الفرد، وقد يصل إلى حد أقصى ٢٠٠٠٠ دولار شهريًا كتأمين عن الإعاقة، وتبدأ هذه المزايا بعد ٦ أشهر من العجز الكامل، وتستمر حتى بلوغ الخامسة والستين من العمر.

كما تساهم الجامعة بمبلغ يعادل ١٠٪ من الراتب الأساسي السنوي وذلك تحت حساب التقاعد، ضمن برنامج خطط التقاعد Retirement plan.

وتقدم أيضًا برنامج مساعدة العاملين Employee assistance program، حيث يقدم هذا البرنامج الخدمات الاستشارية بدون تكلفة للمنسوبين ولعائلاتهم.

ويتيح برنامج الصحة Cornell wellness program فرص تدريب تعليمية وبدنية لمنسوبي الجامعة وعائلاتهم، لينخرطوا في نمط حياة صحي يعزز أبعاد الحياة الاجتماعية والصحية.

كما تقدم الجامعة برامج المزايا الاختيارية Voluntary benefit programs . ومنها برنامج تأمين الحياة الشامل Universal life insurance الذي يعطي منسوبي الجامعة فرصة شراء تأمين على الحياة والمشاركة في ادخار مبلغ

نقدي ، فالبرنامج يسمح باختيار إلى عشرة أضعاف الراتب في تغطية التأمين على الحياة بحد أقصى مليوني دولار.

٥/٦/٣ جامعة قالوديت **Gallaudet University**:

تميزت هذه الجامعة عن غيرها من الجامعات باحتوائها لفئة الصم من الطلبة، الأمر الذي دعا المكتبة لاستعدادها التام بتقديم الخدمات المتكاملة لهذه الفئة، فقامت المكتبة بتدريب كادرها البشري بالكامل على لغة الإشارة، كما توجهت إلى توصيف وظائفها، وأجرت عليه تعديلاً بإضافة شرط إجادة لغة الإشارة في جميع الوظائف بالمكتبة.

٦/٦/٣ جامعة ييل **Yale University**:

تميزت مكتبات جامعة ييل Yale University بضخامتها، فتمتلك الجامعة اثنتين وعشرين مكتبة يعمل بها ٦٠٠ موظف ما بين المكتبيين وذوي الوظائف المساندة والعاملين، وتتميز إدارة الموارد البشرية بتلك المكتبة بصلاحياتها التي تمتلكها في القدرة على اتخاذ قراراتها في جميع الأعمال والمهمات دون الرجوع إلى إدارة الجامعة.

من وجهة نظر الباحثة أن تفوق المكتبات الجامعية الأمريكية في إدارة مواردها نابع من وجود إدارة موارد بشرية خاصة بموظفي المكتبة تعنى بإدارة شؤونهم، وتضع الخطط باحتياجاتها منهم، وتحتفظ بقواعد بيانات ونظم معلومات لإدارتهم، وما إلى ذلك من مهمات ونشاطات وممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية وفق ما تقتضيه قواعد الإدارة ونظرياتها.

٧/٣ تجربة اليابان:

حرصت الباحثة على زيارة المكتبات الجامعية اليابانية، رغبة منها في الوقوف على معجزة الإدارة اليابانية كما يصفها كثير من الكتاب في علم

الإدارة، ولقد قامت الباحثة بزيارة المكتبات المركزية بالجامعات اليابانية والتقت ببعض المسئولين في كل من:

- جامعة أوساكا Osaka University.
- جامعة طوكيو University of Tokyo.
- الجامعة المفتوحة The Open University of Japan.
- جامعة واسيدا Waseda University .

وما يلفت الانتباه في هذه المكتبات جميعها هو توحيد النمط والمعايير والمفاهيم في العمل، بالإضافة إلى التجانس الكبير، والثبات على المبادئ.

كما لاحظت الباحثة تحفظ المكتبات في تقديم أي مستندات أو وثائق أو معلومات تفصيلية، أو حتى إتاحتها على مواقعها الإلكترونية.

وتلخص الباحثة تجربة تلك المكتبات مجتمعة، إذ إنها تسير جميعها وفق مبادئ موحدة وثابتة في النقاط التالية:

- التجانس الملحوظ وانعدام التنافر وتذويب المصالح الفردية وتغليب المصلحة العامة.
- الطاعة المطلقة للرؤساء النابعة من الثقة بهم، والتقيد بالتعليمات والتوجيهات.
- بناء الهياكل التنظيمية الصحيحة هي العامل الرئيس الذي يساعد على بناء إستراتيجيات العمل بالمكتبات وتحقيق الأهداف.
- القيم الأخلاقية المبنية على الإخلاص للواجب، والاعتماد على النفس.
- ابتكار أساليب وأفكار ومفاهيم جديدة وحديثة وعدم الاعتماد أو الاكتفاء بما هو سائد ومعروف، وذلك انطلاقاً من الإحساس بالمسؤولية واستشراف المستقبل.

- الوظيفة الدائمة وما تمنحه للموظفين والعاملين من ولاء وانتماء لمكتباتهم، بالإضافة إلى إحساسهم بالأمان الوظيفي.

- الجماعية في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأعمال التي تعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة اليابانية كمعيار، والتي تميز الموظف والعامل الياباني بانتمائه للجماعة، والعمل كخلية، لا العمل بفردية.

- التدوير الوظيفي في العمل بالمكتبات الجامعية أحد سياسات الإدارة اليابانية، مع حرص المديرين على تخطيط وتنمية مسار الموظفين وتنميته من منطلق أبوي.

- عدم الاستغناء عن موظفي المكتبات الجامعية بعد سن التقاعد في الخامسة والخمسين، وإلحاقهم بالوظائف الاستشارية و قطاع الأعمال، الأمر الذي يسهم في الترابط بين القطاعين.

- المحافظة على التوازن والعدل في المخصصات والميزانيات؛ مما يحقق توازناً في المنافسة الشريفة في جميع المستويات.

- وجود نظم آلية موحدة بجميع المكتبات لإدارة مواردها البشرية.

- التمكين من الأعمال، واتباع مبدأ اتخاذ القرارات من الأسفل إلى الأعلى، بمعنى أن الموظفين والعاملين في أسفل الهرم الوظيفي تصدر منهم القرارات وتصعد إلى أعلى الهرم بالتتبع والدراسة حتى يتم إصدار الموافقة عليها؛ مما يسهم في ارتباط العاملين بالقرارات والالتزام بتنفيذها.

- الأبوية في الإدارة ، فكل مدير يعتبر نفسه أباً روحياً للموظفين الذين يعملون تحت رئاسته، ويشاركهم في حياتهم الوظيفية، ويساعد في حل مشكلاتهم الخاصة، مما ينمي الروح الجماعية في العمل ويعمقها.

- التعليم والتدريب المستمران، والترغيب في التدريب الذاتي.

- وجود إدارة للتدريب بكل مكتبة جامعية تعنى بتدريب موظفيها، ورفع كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم وتدريبهم على مستجدات المهنة.

وتجد الباحثة أن المكتبات اليابانية أولت تدريب العاملين وتخطيط مساراتهم الوظيفية وتنميتها اهتمامًا خاصًا؛ بسبب نظامها المتبع في التعيين، وهو التوظيف الدائم. وحيث إن نظام العمل في المكتبات اليابانية في التعيين يشبه إلى حدٍّ ما نظام التعيين في المكتبات السعودية من حيث التوظيف الدائم، ترى الباحثة أن نشاط تخطيط المسارات الوظيفية وتنميتها وتدريب العاملين يستحق التفعيل وتخصيص إدارة خاصة للتدريب بالمكتبات، وهو الأمر الذي تقترحه الباحثة فيما يلي من فصول الرسالة.

الخلاصة:

عرضت الباحثة في هذا الفصل تجارب بعض المكتبات العربية والعالمية في إدارة مواردها البشرية من خلال الزيارات الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية لمديري تلك الإدارات، ومن خلال الأدب المنشور أيضاً، وسردت في دراستها ما لمست إيجابيته في تلك المكتبات، أملاً منها أن تعود هذه التجارب على الدراسة وعلى مكتباتنا الجامعية بالنفع، ولم تتطرق لأي سلبية وجدتها بتلك المكتبات، إذ إنها ليست مجال البحث.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

١/٤ تمهيد :

اشتملت استبانة الدراسة في أول محاورها على بعض الأسئلة التي تسلط الضوء على البيانات الشخصية بمديري المكتبات الجامعية السعودية محل الدراسة، حيث إن مديري المكتبات هم المخولون بإدارة الموارد البشرية بتلك المكتبات، وقد شملت الدراسة المكتبات المركزية في الجامعات التي سبق ذكرها في مجتمع الدراسة، وجدير بالذكر أنه لم تتجاوب كل من الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة وجامعة جازان بجازان وجامعة الجوف بالجوف، على الرغم من المحاولات الحثيثة من قبل الباحثة بالتواصل مع تلك الجامعات في أكثر من محاولة.

كما اعتذر مدير مكتبة جامعة الباحة لعدم وجود موارد بشرية بالمكتبة رغم وجود مكتبة مركزية حتى وقت إجراء الدراسة، وخرجت جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية بجدة عن مجتمع الدراسة؛ لأنها ما زالت تحت الإنشاء وقت توزيع الاستبانات وجمع البيانات، وكذلك خرجت جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن عن مجتمع الدراسة؛ لعدم وجود مكتبة مركزية وقت إجراء الدراسة، واكتفائها بالمكتبات الفرعية بالكليات.

وشمل المحور الثاني في استبانة الدراسة استقصاءً عن المعلومات العامة المتعلقة بالمكتبات موضوع الدراسة، بينما حوى المحور الثالث المؤهلات والخبرات العلمية، في حين تخصص رابع محاور الدراسة في التخطيط للموارد البشرية، وجاء المحور الخامس لاستطلاع واقع الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في المكتبات المركزية الجامعية، في حين حمل المحور السادس مهمة الكشف عن تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها بالمكتبات محل الدراسة. ولما لأهمية نظم المعلومات من دور مهم في إدارة الموارد البشرية خصصت الباحثة المحور السابع لكشف النقاب عن مدى

تطبيق المكتبات الجامعية لتقنية ونظم المعلومات، كما خصصت المحور الثامن لسياسة الترقيات والحوافز والمزايا، ولما كان للتنمية والتدريب المهني من أهمية، لأنها أحد أكبر مهمات ووظائف إدارة الموارد البشرية فقد أفردت لها الباحثة المحور التاسع، في حين ضم المحور العاشر المسار الوظيفي، تخطيطه وتنميته، وتركت المحور الحادي عشر مساحة مفتوحة ليدلي مديرو المكتبات بدلاهم بما فيه إثراء للبحث من آراء ووجهات نظر.

٢/٤ البيانات الشخصية:

اشتمل القسم الأول من الاستبانة على ما يلي:

بيانات شخصية تتعلق بالاسم (اختياري)، اسم الوظيفة، المرتبة، عدد سنوات الخبرة، رقم هاتف العمل، ورقم الفاكس، والبريد الالكتروني.

واتضح للباحثة من خلال قراءة فاحصة لإجابات المشاركين في الدراسة تباين الإجابات في اسم الوظيفة من مكتبة لأخرى، ففي حين أطلق اسم وكيل شؤون المكتبات للشؤون الإدارية والمالية على الوظيفة التي من مهامها إدارة الموارد البشرية بإحدى مكتبات مجتمع الدراسة، أطلق اسم وكيل عمادة شؤون المكتبات على الوظيفة نفسها في جامعة أخرى، وسماها بعضهم مدير المكتبة المركزية، أو مدير عام المكتبات، أو مدير إدارة عمادة شؤون المكتبات، أو مدير إدارة المكتبات، أو مدير شؤون المكتبات. واتفقت بعض الجامعات على اسم أمين المكتبة على الوظيفة نفسها، وامتنعت إحدى الجامعات عن الرد على هذا السؤال، وترى الباحثة السبب في ذلك هو عدم وجود تحليل وتوصيف محددين لهذه الوظيفة.

أما المرتبة الوظيفية التي يرتقيها المدير المكلف بإدارة الموارد البشرية في المكتبات محل الدراسة فقد أظهرت النتائج تباينها أيضاً، وتباينت المرتبة

الوظيفية لدى مجتمع الدراسة بين السادسة إلى الحادية عشرة لدى المكتبات التي أجابت عن هذا السؤال، كما امتنع عن الإجابة ٥ من مديري المكتبات بمجتمع الدراسة بنسبة ٣٨,٥٪، ويعد هذا التباين كبيراً بصورة يتضح معها عدم وجود تحليل وتوصيف محددين للمرتبة الوظيفية.

١- عدد سنوات الخبرة:

لا يخفى على أحد ما للخبرة العملية في مجال العمل من مقدرة على تمكين المناط بهم القيام بالمهمات والأعمال من أداء ما أوكل إليهم باقتدار، إذ تساعد الخبرة العملية إدارة المكتبات القيام بدورها الذي تضطلع به على أكمل وجه، فكما أن التخصص يزود بالخلفية العلمية ويمكن المدير من الإلمام بطبيعة العمل، تزيد الخبرة من الخلفية العملية والتمكن من معايشة واقع العمل اليومي والقيام بواجبات العمل بانسيابية وإتقان أكبر، ومن هذا المنطلق وجهت الباحثة سؤالها عن الخبرات العملية، وجاءت الإجابات كما يعكسها الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)

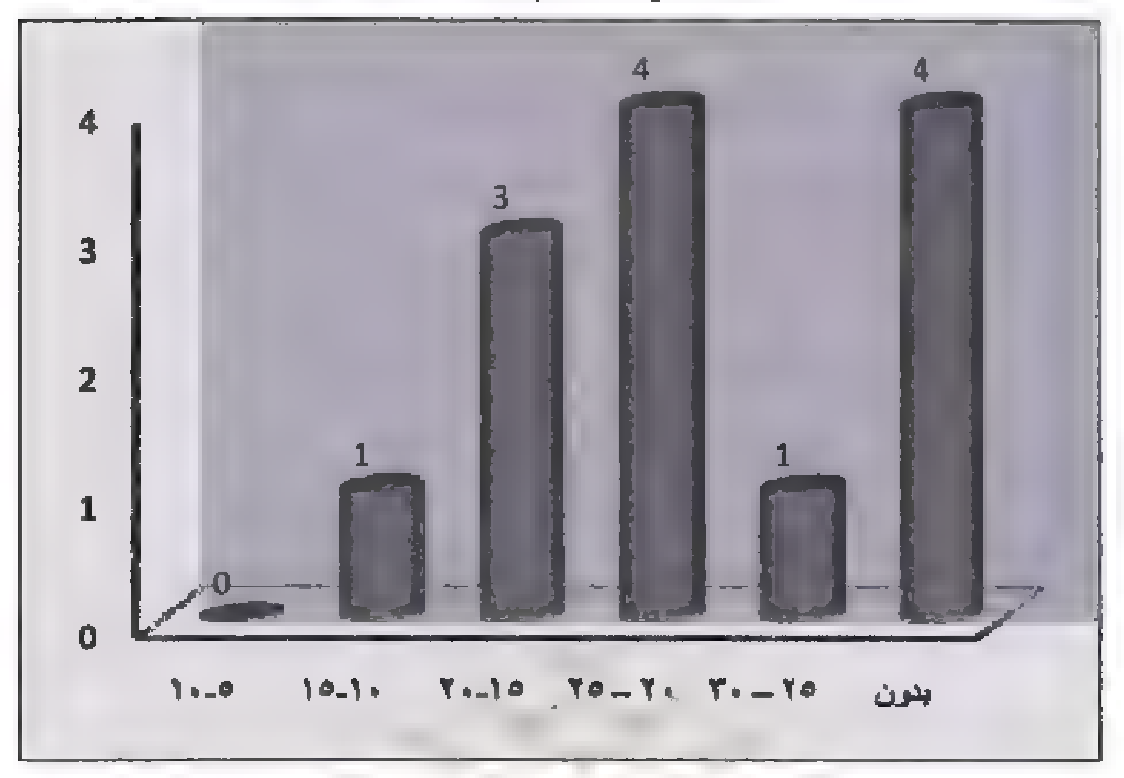
عدد سنوات الخبرة في العمل

عدد سنوات الخبرة	العدد	٪
٥ – ١٠	-	-
١٠ – ١٥	١	٧,٧
١٥ – ٢٠	٣	٢٣,١
٢٠ – ٢٥	٤	٢٠,٨
٢٥ – ٣٠	١	٧,٧
بدون	٤	٢٠,٨
المجموع	١٣	١٠٠

وقد أظهر الجدول رقم (١) اختلافاً واضحاً في مستوى الخبرات بين مديري الموارد البشرية، الأمر الجدير بالذكر أنه لم تقل خبرة جميع المشاركين عن ١٠ سنوات، فهناك مشارك واحد بنسبة ٧,٧٪ خبرته بين ١٠-١٥ سنة، وامتدت خبرة ٣ مشاركين بنسبة ٢٣,١٪ من ١٥-٢٥ سنة، وبلغت خبرة ٤ من المشاركين بنسبة ٣٠,٨٪ ما بين ٢٠-٢٥ سنة، وظهر مشارك واحد أيضاً بنسبة ٧,٧٪ تتوافر لديه خبرة أعلى وهي ما بين ٢٥-٣٠ سنة، بحيث يظهر أن ذوي الخبرات الطويلة أكثر نسبة وعدداً من ذوي الخبرة القصيرة، كما امتنع أربعة مشاركين عن الإجابة عن عدد سنوات الخبرة. وترى الباحثة أن عدم الإجابة يرجع إلى قلة الخبرة لدى بعض المشاركين، أو حداثة المكتبات، حيث إن عدداً من الجامعات محل الدراسة حديث النشأة، أو لعدم رغبة المشاركين في الإجابة أصلاً، وبشكل عام يمكن القول بناءً على المعطيات التي يعكسها الجدول السابق أن هناك ظاهرة تتمثل في أن من يدير المكتبات الجامعية السعودية هم من الخبراء في مجال المكتبات والمعلومات، ومرد هذا إلى طول سنوات العمل في المجال. ومن المتعارف عليه أنه كلما زادت سنوات الخدمة في مجال ما زاد المسؤول تمكناً وخلفية وقدرة على القيام بواجبات العمل. انظر الشكل رقم (١).

الشكل رقم (١)

عدد سنوات الخبرة في العمل



٣/٤ المعلومات العامة:

اشتمل القسم الثاني من الاستبانة على معلومات عامة كاسم المكتبة، والمؤسسة التابعة لها، وعلى تاريخ نشأة المكتبة أيضاً، إذ إنه في بعض الحالات تحمل المكتبات الجامعية السعودية اسماً مختلفاً، كما في جامعة الملك سعود بالرياض، حيث أطلقت على المكتبة المركزية التابعة لها اسم مكتبة الأمير سلمان المركزية، وهي معلومات أرادت الباحثة تقصيها لاستكمال بيانات المكتبات التي هي مجتمع الدراسة.

٤/٤ المؤهلات والخبرات العلمية:

١- العدد الكلي للمتخصصين وغير المتخصصين من مديري المكتبات في مجتمع الدراسة:

اختارت الباحثة المكتبات الجامعية كمجتمع للدراسة حرصاً منها على أن يكون مجتمعاً متميزاً، حيث إن من المتعارف عليه أن من يتقلد منصب

مدير المكتبة في الجامعات السعودية غالباً ما يكون مؤهلاً تأهيلاً عالياً. و وأنه كلما ارتفعت درجة التأهيل والخبرات لدى المدير كان ملماً بجوانب العمل وعلى دراية كاملة بأصوله ونظمه وقواعده، مما يزيد من مستوى الأداء تقدماً وتحقيقاً للأهداف، بعكس ما إذا كان مدير المكتبة غير مؤهلاً التأهيل الكافي، ولا يمتلك من الخبرات العلمية ما يؤهله لإدارة المكتبة فإن ذلك سيؤدي إلى الجهل بكثير من قواعد العمل، الأمر الذي يحول دون التقدم والنجاح. ومن خلال رصد المتخصصين وغير المتخصصين في إدارة المكتبات الجامعية اتضحت النتيجة التالية التي يظهرها الجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢)

المتخصصون وغير المتخصصين من مديري المكتبات الجامعية

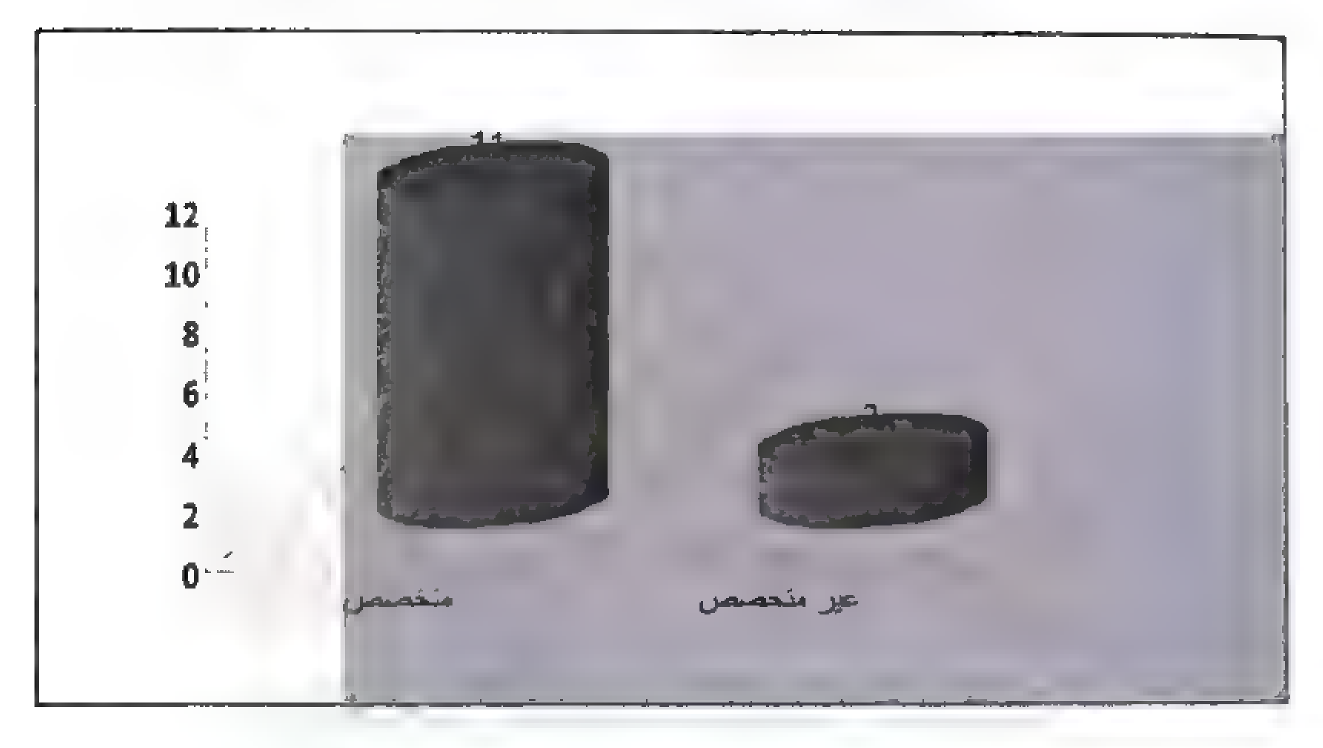
المتخصصون وغير المتخصصين من مديري المكتبات	متخصص		غير متخصص		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١١	٨٤,٦	٢	١٥,٤	-	-	١٣	١٠٠

ومن خلال استقراء هذا الجدول يتضح أن عدد المتخصصين من مديري المكتبات الجامعية السعودية بلغ ١١ متخصصاً بنسبة٨٤,٦٪ من إجمالي عدد المشاركين البالغ عددهم ١٣ مشاركاً، في حين بلغ عدد غير المتخصصين ٢ بنسبة ٢٣,١٪ من مجتمع الدراسة. وتوحي هذه النتيجة بحرص الجامعات السعودية على تعيين المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات في إدارة المكتبات الجامعية، ولعل هذا يشير إلى وعي الجامعات والمؤسسات الأكاديمية بأهمية التأهيل والتخصص في الوظائف القيادية، ومع أن الجدول يشير إلى نسبة ٢٣,١٪ بإجمالي اثنين من مجتمع الدراسة كغير

متخصصين، إلا أن الباحثة تعزو ذلك إلى ندرة التخصص لاسيما في الجامعات الناشئة، وتأمل أن يعتلي المنصب ويكلف بإدارة المكتبة المتخصصين في الإدارة العامة أو إدارة المنشئات أو إدارة الموارد البشرية على أقل تقدير. انظر الشكل رقم (٢) .

الشكل رقم (٢)

المتخصصون وغير المتخصصين من مديري المكتبات الجامعية



٢- الدرجة العلمية للمشاركين في مجتمع الدراسة:

بعد إلقاء الضوء على المتخصصين وغير المتخصصين من حيث الأعداد في إدارة المكتبات الجامعية ، كان لابد من معرفة المؤهلات والدرجات العلمية لمديري المكتبات، إذ لذلك علاقة وثيقة بمستوى الأداء المقدم في إدارة المكتبات على جميع المستويات، كإدارة الموارد المالية، أو إدارة الموارد البشرية، أو إدارة العمليات والإجراءات الفنية وما إلى ذلك، ويكشف الجدول رقم (٣) النقاب عن الدرجات العلمية للمشاركين في مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (٣)

الدرجة العلمية للمشاركين في مجتمع الدراسة

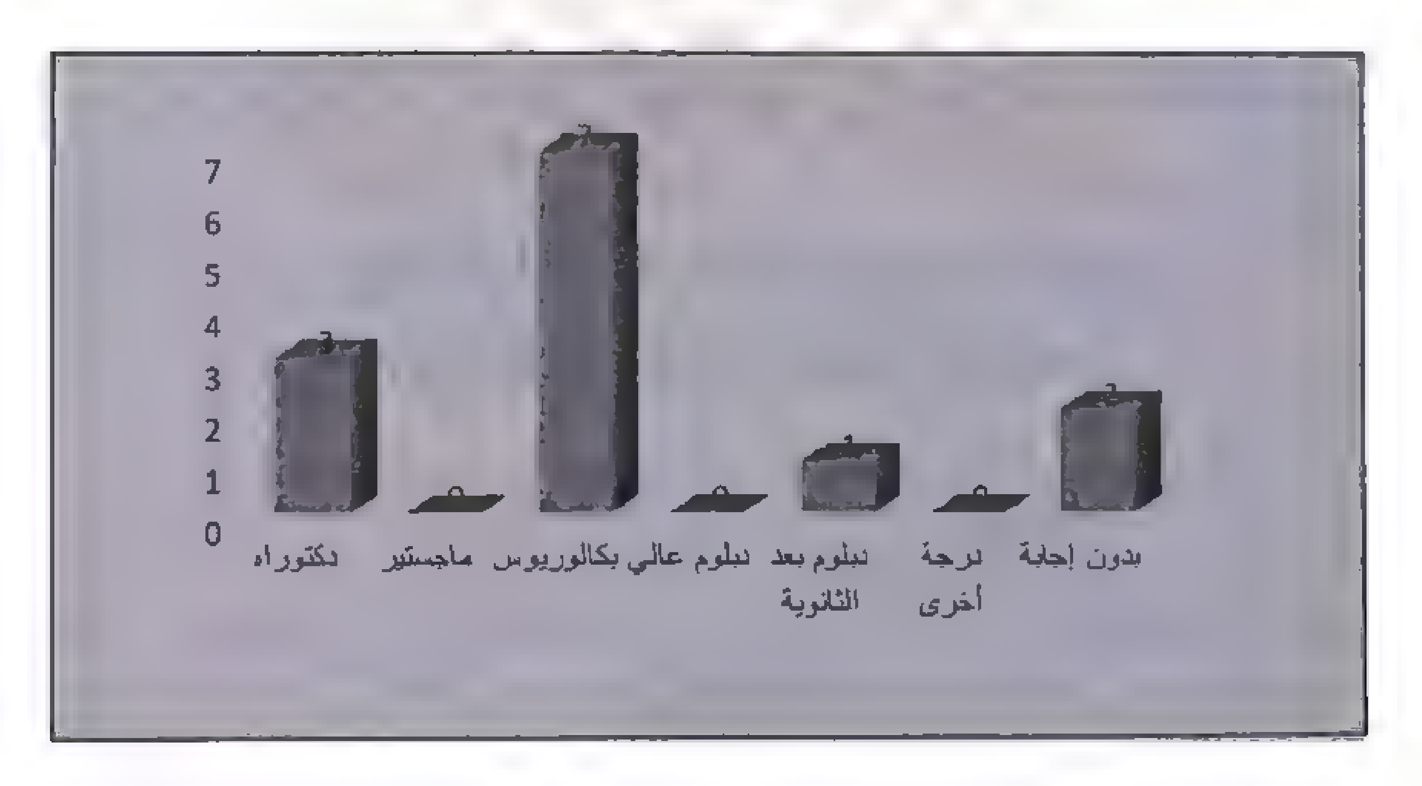
م	الدرجة العلمية	العدد	النسبة ٪
أ	دكتوراه	٣	٢٣,١
ب	ماجستير	-	-
ج	بكالوريوس	٧	٥٣,٨
د	دبلوم عالي	-	-
هـ	دبلوم بعد الثانوية	١	٧,٧
و	درجة أخرى	-	-
ز	بدون إجابة	٢	١٥,٤
المجموع		١٣	١٠٠

وبإلقاء نظرة على الجدول رقم (٣) يتضح أن مديري المكتبات الجامعية من حملة البكالوريوس يحتلون النسبة الأعلى من بين جميع المؤهلات، حيث بلغ عددهم ٧ مشاركين بنسبة ٥٣,٨٪ من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٣ مشاركاً، في حين أظهرت النتائج ٣ مشاركين من حملة الدكتوراة بنسبة ٢٣,١٪ من إجمالي مجتمع الدراسة، ومشاركاً واحداً بنسبة ٧,٧٪ يحمل دبلومًا بعد الثانوية، ويوصف عادة في قطاع التعليم بالدبلوم المتوسط، وهي درجة تمنح لمن يمضي سنتين دراسيتين بعد الثانوية في تخصص معين، وامتنع اثنان بنسبة ١٥,٤٪ من المشاركين عن الإجابة، إما لأن مؤهلاتهم دون تلك المستويات المذكورة في حقول الخيارات أو لعدم رغبة المشاركين في الإجابة، في حين بقيت حقول الماجستير والدبلوم العالي والدرجات الأخرى التي قد تكون لدى مجتمع الدراسة ولم يشملها الجدول

فارغة، الأمر الذي يكشف عن عدم وجود مديري مكتبات مجتمع الدراسة من حملة تلك المؤهلات، ويعد تباين الإجابات عن هذا السؤال من وجهة نظر الباحثة مؤشراً على عدم وجود معايير محددة لمن يعتلي هذه الوظيفة، أو بمعنى آخر عدم اشتراط درجة علمية لمنصب مدير المكتبة الجامعية على الرغم من أهمية تقنين ذلك، فتشير المعايير الأمريكية إلى أن جميع المكتبيين العاملين في المكتبات لا ينبغي أن تقل درجتهم العلمية عن الماجستير بمن فيهم مدير المكتبة، وقد أكد ذلك العقلا (١٤١٨هـ: ٨٨) أن هذا ما نصت عليه معايير المكتبات الجامعية في الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات. انظر الشكل رقم (٣).

الشكل رقم (٣)

الدرجة العلمية للمشاركين في مجتمع الدراسة



٣- مدى الارتباط بين التخصص والقدرة على القيام بالعمل:

وبناءً على الرأي السائد بتأثير التخصص في القدرة على العمل وتحقيق الأهداف، طرحت الباحثة سؤالاً يكشف درجة هذا الجانب، ويقيس مدى

قدرة المشاركين من المتخصصين وغير المتخصصين على ذلك من وجهة نظرهم . ويظهر الجدول رقم (٤) تلك النتائج .

الجدول رقم (٤)

مدى الارتباط بين التخصص والقدرة على القيام بالعمل

قدرة مديري المكتبات الجامعية على القيام بالعمل	للتخصص علاقة بالقدرة على العمل		ليس للتخصص علاقة بالقدرة على العمل		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١١	٨٤،٦	٢	١٥،٤	-	-	١٣	١٠٠

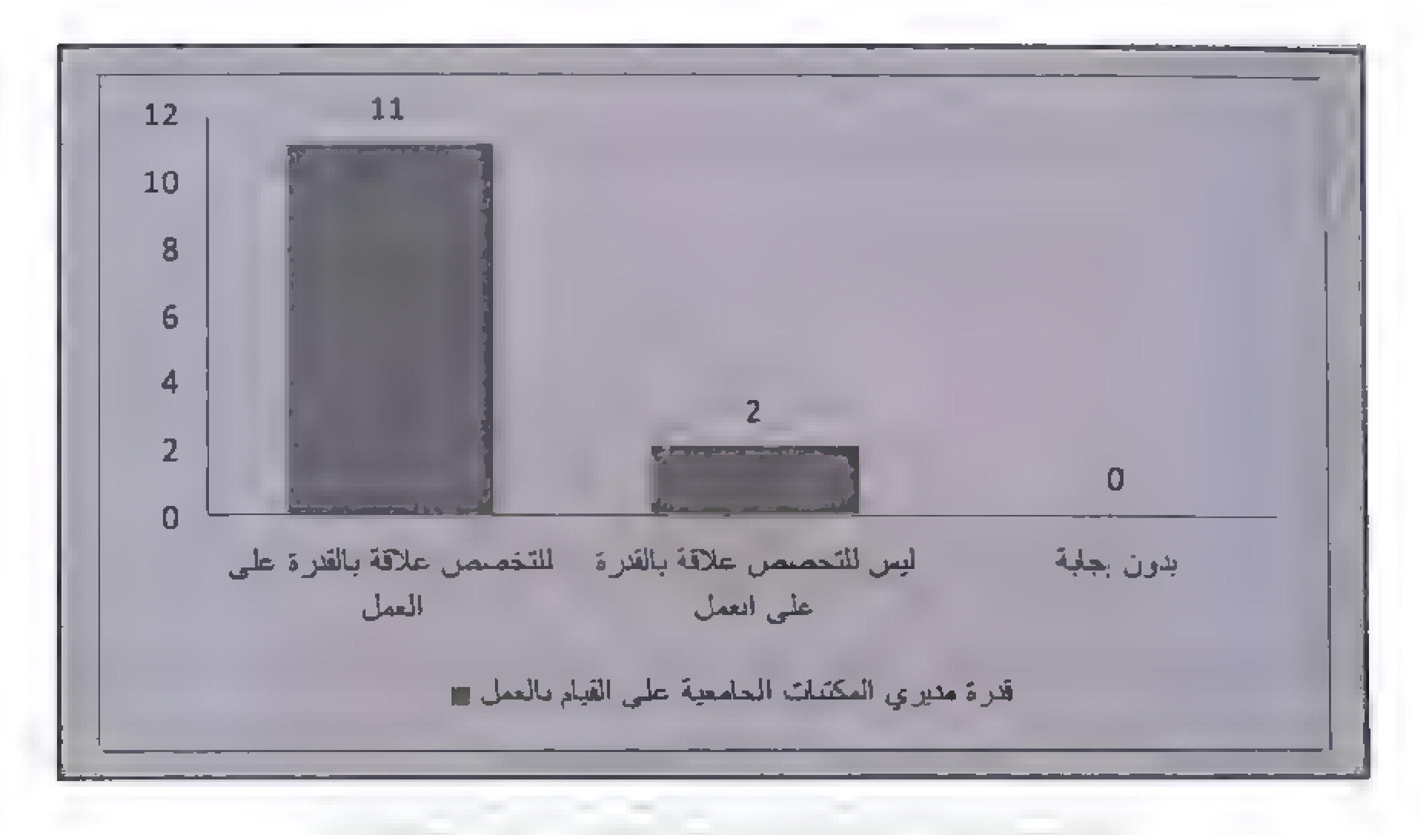
وبإلقاء نظرة على الجدول رقم (٤) يتضح أن أغلبية المشاركين في مجتمع الدراسة وعددهم ١١ مشاركاً بنسبة ٨٤،٦٪ يتفقون على أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التخصص وبين القدرة على القيام بمهمات وواجبات العمل، في حين رأى أثنان من المشاركين في مجتمع الدراسة وبنسبة ١٥،٤٪ أنه لا علاقة للتخصص بالقدرة على القيام بالمهمات الإدارية بالمكتبات، حيث إن الإدارة علم وفن وموهبة وقدرات لا يحددها تخصص، وتعتمد اعتماداً كبيراً على شخصية المدير وقدرته على سبر أغوار العمل والإحاطة بمجرياته وخلفياته.

ومع أن الباحثة تؤيد إلى حد ما القول بأن الإدارة والقيادة علم وفن وموهبة وقدرات شخصية لاسيما إذا تم تعويض النقص باكتساب الخبرات وتطوير المهارات وحضور الدورات التدريبية لسد الاحتياجات، إلا أنها تتفق اتفاقاً تاماً مع أغلبية المشاركين في أن للتخصص علاقة وطيدة في تسهيل ممارسة العمل وإجراءاته وتلافي المشكلات وتحقيق انسيابية العمل والوصول إلى الأهداف بصورة أفضل، ويقول الشيخلي (١٩٩٩م: ١٢، ١٣) بهذا الصدد إن الإدارة علم وفن معاً، فهي علم يستند إلى نظريات وأسس ومبادئ ينبغي للإداري

استيعابها والإلمام بها، أما الجانب الفني من الإدارة فمفاده سلوك القائد الإداري، وأنه إذا كان الإداري على معرفة وإلمام بالجانب العلمي فإنه سيكتسب الجانب الفني من خلال ممارسة العمل. انظر الشكل رقم (٤).

الشكل رقم (٤)

مدى الارتباط بين التخصص والقدرة على القيام بالعمل



٤- الالتحاق بالدورات التدريبية:

يعد التدريب من وجهة نظر المستشارين بالاتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً وقبولاً لدى الممارسين لإدارة الموارد البشرية (٢٠٠٩م: ٩- ١٥)، بل ويعتبر الوسيلة المثلى لرفع كفاءة الموارد البشرية وتطويرها. وترى الباحثة أنه في ظل التطور السريع في مجال المكتبات وتقنية المعلومات أن المكتبات بحاجة إلى تنمية وعي مواردها البشرية بالمستجدات وتفهم التوجهات الحديثة، وكذلك تفهم العلاقة الوثيقة بن النظرية والتطبيق وتفهم التغيرات البنيوية التي تحدث في العمل، لذا أصبح إلحاق الموارد البشرية بالدورات التدريبية أمراً حتمياً وضرورة لا جدال فيها

لإكسابهم مهارات وخبرات واتجاهات تمكنهم من تنفيذ التجديدات في مجال العمل. ولتلك الأهمية البالغة للدورات التدريبية وجهت الباحثة سؤالها عن التحاق مديري المكتبات بالدورات من عدمه، وجاءت الردود كما يوضحها الجدول رقم (٥) .

الجدول رقم (٥)

الالتحاق بالدورات التدريبية

الالتحاق بالدورات التدريبية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١١	٨٤,٦	٢	١٥,٤	-	-	١٣	١٠٠

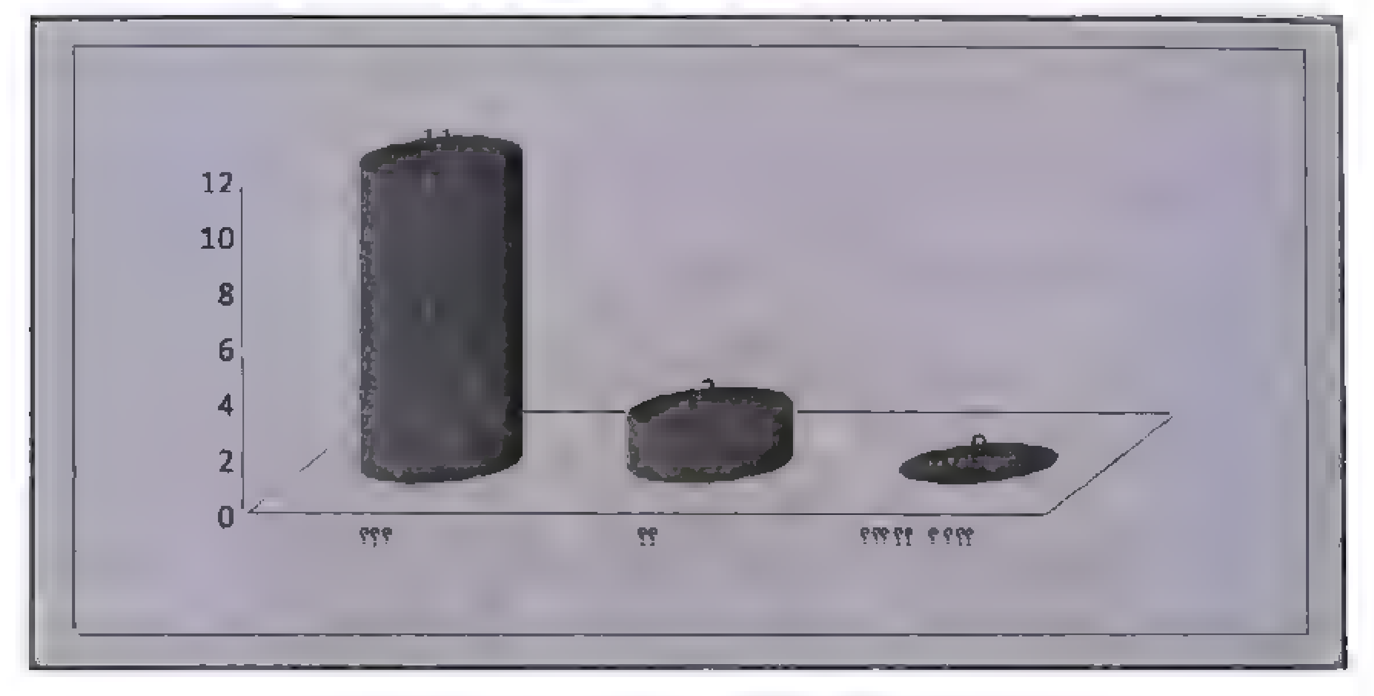
وبنظرة فاحصة في الجدول رقم (٥) الخاص بكشف أعداد الملتحقين بالدورات التدريبية من مديري المكتبات محل الدراسة تظهر الإجابات مرضية إلى حد كبير، حيث يتضح أن ١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦ ٪ من إجمالي ١٣ قد التحقوا بدورات متنوعة في مجالات متعددة، في حين لم يلتحق اثنان منهم بنسبة ١٥,٤٪ بأي دورة تدريبية من ١٣ مديراً. وعلل أحد المديرين أسباب عدم التحاقه بأي دورات تدريبية إلى كونه موظفاً جديداً، وذكر الآخر أن سبب عدم التحاقه بالدورات التدريبية يرجع إلى عدم رغبته في ذلك.

وتعلق الباحثة على عدم رغبة مدير إحدى المكتبات المشاركة في الالتحاق بالدورات التدريبية بأن الأمر خرج من كونه رغبة شخصية إلى كونه مصلحة عامة، فالتدريب والتطوير المستمر لمديري المكتبات أمر محتم يقتضيه المنصب حتى يتمكن المدير من متابعة المستجدات في ساحة

التخصص، وحتى يتمكن من اللحاق بعجلة التطور، كما أن القصور في التدريب والتطوير المستمر يوجد فجوة بين المدير وبين العمل ومهماته وحداثته وتطوره من ناحية، وكذلك بين المدير والموارد البشرية من ناحية أخرى، إذ إنهم يعلمون أن فاقد الشيء لا يعطيه. انظر الشكل رقم (٥).

الشكل رقم (٥)

الالتحاق بالدورات التدريبية



٥- الخبرات الإدارية السابقة:

يقول شيهارو كوجو Chiharu Kogo عضو لجنة المكتبة بجامعة وسيدا اليابانية عن الموظفين حديثي العمل في إدارة المكتبة إنه ينبغي على الفرد منهم أن يعمل بنظام الزمالة وأن يلازم المدير ملازمة لصيقة لمدة لا تقل عن ستة أشهر حتى يتمكن من أداء مهامه باقتدار، فمما لا يخفى على أحد ما للخبرة السابقة من أهمية في أداء المهمات بقدرة وثقة وانسيابية في العمل، وأنه كلما زادت خبرة الموظف كان أداؤه في العمل أكثر دقةً وإتقاناً وسرعةً في إنجاز العمل المطلوب على أكمل وجه، وبهذا الخصوص طرحت الباحثة سؤالاً جاءت الإجابة عنه كما هو موضح في الجدول رقم (٦) .

الجدول رقم (٦)

الخبرات الإدارية السابقة

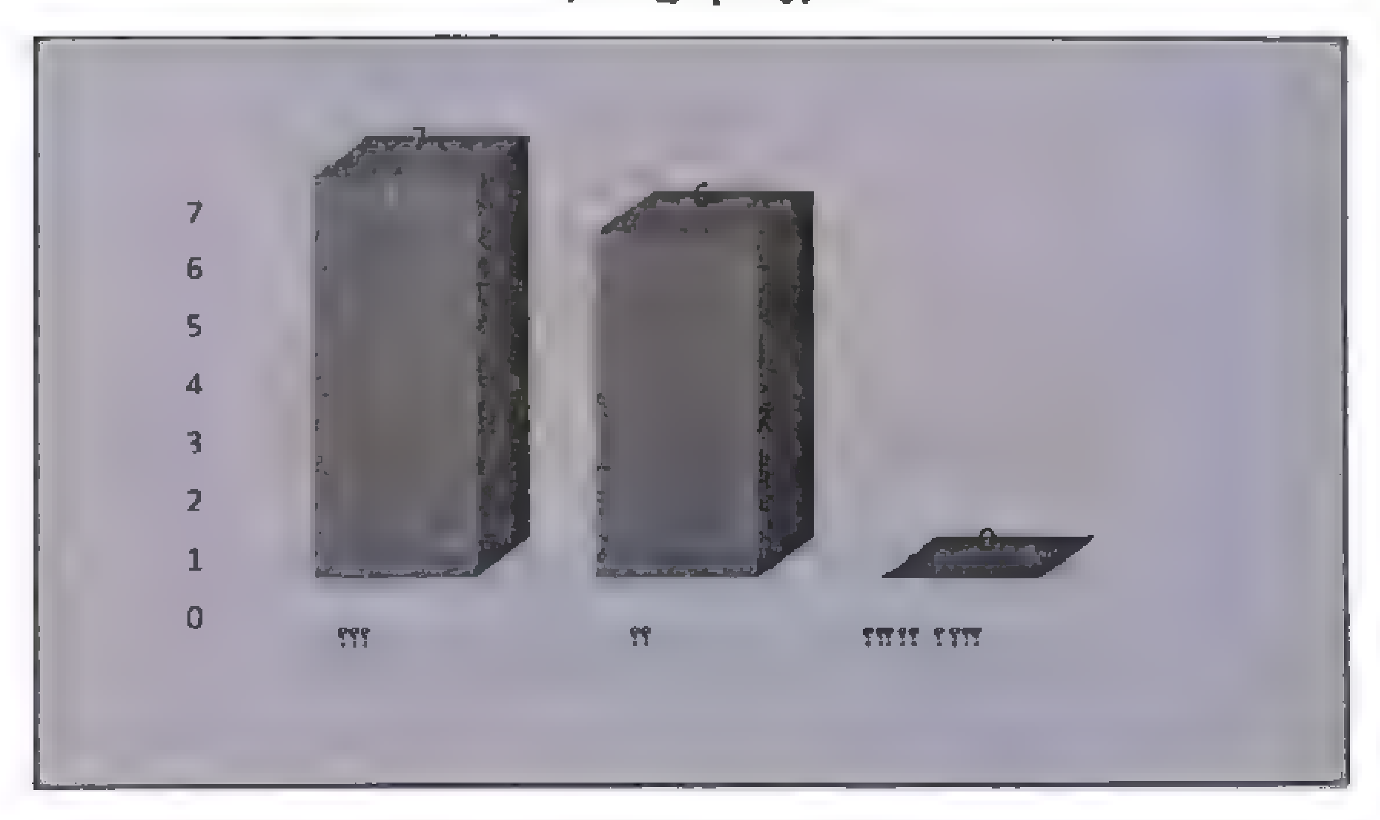
الخبرات الإدارية السابقة	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠

وبتحليل الجدول رقم (٦) يلاحظ نفي٦ مديرين من ١٣ بنسبة ٤٦,٢٪ أنهم ممن لهم خبرة سابقة، وتعزو الباحثة أسباب تقلدهم مناصب إدارية في المكتبات الجامعية مع عدم توافر الخبرة السابقة لديهم إلى ندرة التخصص في بعض الجامعات الناشئة، وأنهم أول المديرين في تاريخ المكتبة المركزية بجامعاتهم، وتأمل أن تسد الدورات التدريبية احتياجات مديري المكتبات في إدارة مكتباتهم. في حين أن ٧ مديرين من ١٣ بنسبة ٥٣,٨٪ عدوا أنفسهم من ذوي الخبرات السابقة وسبق لهم تقلد وظائف إدارية في جهات مختلفة، حيث عمل بعضهم في إدارات فرعية أو إدارة أقسام داخل المكتبات كإدارة الخدمات الالكترونية، إدارة قسم الدوريات، إدارة تنمية المجموعات، إدارة قسم الإجراءات الفنية، إدارة قسم المخطوطات، إدارة قسم خدمات المستفيدين وغير ذلك، كما عمل بعضهم أمناء لبعض المكتبات الفرعية أو مكتبات الكليات بالجامعة أو بعض المكتبات المتخصصة في المستشفيات، كما أوضحت إجابات مديري المكتبات في إجابتهم عن السؤال رقم (١٧) الذي يستفسر عن المجالات التي عمل بها المدير في حال إجابته أنه من ذوي الخبرات، ومن الملاحظ في قراءة الجدول أن الجميع أجاب عن سؤال

الخبرات السابقة والسؤال الذي يليه، بحيث تركت خانة بدون إجابة فارغة. وما تستغربه الباحثة هو أن الذين نفوا الخبرة السابقة في هذا السؤال عددهم ٦ مشاركين، في حين أجاب على عدد سنوات الخبرة ١٠ مشاركين ولم تقل خبراتهم حسب إجاباتهم عن ١٠ سنوات، وترى الباحثة أن مديري المكتبات أجابوا عن عدد سنوات الخبرة في مجال التخصص "المكتبات والمعلومات" بلا، في إدارة المكتبات. انظر الشكل رقم (٦) .

الشكل رقم (٦)

الخبرات الإدارية السابقة



٦- معرفة مديري المكتبات الجامعية لواجبات العمل:

يعد التعرف إلى واجبات العمل ومتطلباته أحد عوامل النجاح الرئيسة في أداء أي من المهام أو الوظائف، فالتعرف إلى واجبات العمل جميعه، وعلى مهمات كل وظيفة منفردة يتيح للقائمين على العمل أداءه بالصورة المأمولة خير قيام، ويتعين على من يعتلي ذروة سنام هذا العمل أن يكون على قدر

وافر من العلم والمعرفة بجزئياته وتفاصيله، حتى يتمكن من إدارته، ومن قيادة فريق العمل بأعلى قدر من الجودة. وبناءً على ذلك أوردت الباحثة سؤالاً يتقصى مدى إحاطة ومعرفة مديري المكتبات الذين نفوا وجود الخبرة السابقة لواجبات العمل ومهامه، فأجاب الجميع سواء ممن لديهم الخبرة السابقة أو الذين ليست لديهم، ويوضح الجدول رقم (٧) إجابات المشاركين.

الجدول رقم (٧)

معرفة مديري المكتبات الجامعية لواجبات العمل

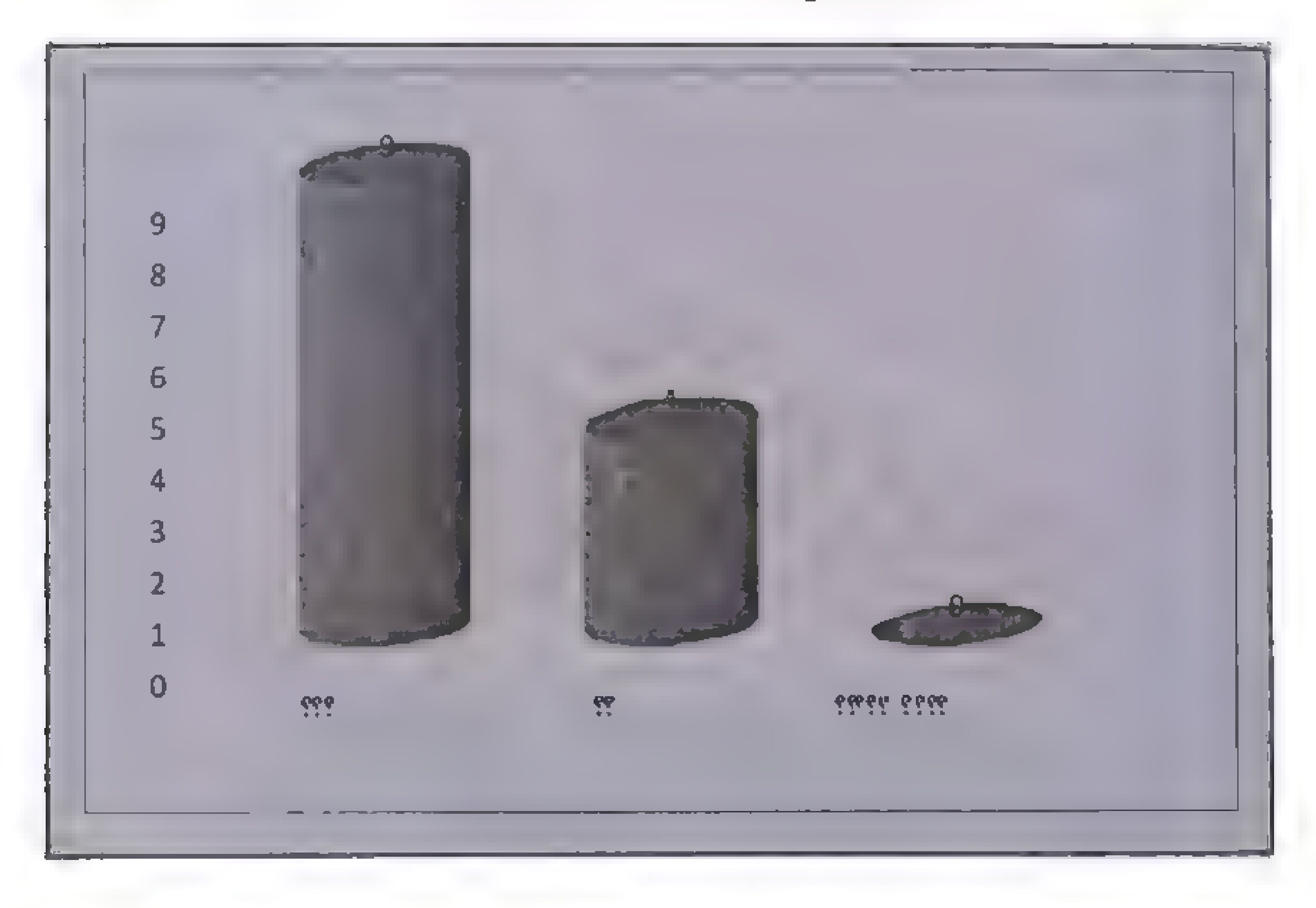
معرفة مديري المكتبات الجامعية لواجبات العمل	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٩	٦٩،٢	٤	٣٠.٨	-	-	١٣	١٠٠

يلاحظ من الجدول السابق أن حقل بدون إجابة ظهر فارغاً من أي نسبة، وأجاب جميع ذوي الخبرات من المديرين بالإضافة إلى اثنين من المديرين الستة الذين لا يمتلكون الخبرات السابقة بمعرفتهم لواجبات عملهم، بحيث يصبح عدد من تعرفوا إلى واجبات العمل الإداري ٩ مديرين بنسبة ٦٩،٢٪ من مجمل مجتمع الدراسة، وأجاب ٤ مديرين من إجمالي ١٣ممن لا يمتلكون الخبرات السابقة بنسبة ٣٠،٨٪ بعدم تعرفهم إلى واجبات العمل الإداري بعد، وترجع الباحثة أسباب عدم تعرف هؤلاء المديرين إلى واجبات عملهم إلى حداثة تعيين بعضهم، وعدم تخصص بعضهم، وعدم التحاق بعضهم الآخر بدورات لسد النقص في الخبرات، ويؤكد الصالح (٢٠٠٩م: ٢١) أن مما يحفز المديرين على التعرف إلى واجبات عملهم وتحقيق أهدافهم وتنفيذ مهماتهم

على الوجه المطلوب هو اتباع نموذج "كيلر" المعروف بمكوناته الأربعة والذي يقضي بجذب انتباه المعني بعملية التعلم والممارسة، وربط ما يتعلمه بحاجات، وتحقيق الرضا له، وتعزيز ثقته بالنجاح. انظر الشكل رقم (٧).

الشكل رقم (٧)

معرفة مديري المكتبات الجامعية لواجبات العمل



٧- أسباب الترشيح لإدارة المكتبة المركزية:

مما لا شك فيه أن للمكتبات الجامعية دوراً بالغ الأهمية في مساندة العملية التعليمية، وخدمة البحث العلمي، وخدمة المجتمع. وتولي مسؤولية إدارة هذا المرفق الحيوي، وإدارة الموارد البشرية التي تسير دفة العمل به، أمر يتطلب كل العناية والاهتمام من أصحاب القرار، كما يتطلب وجود أسس ومعايير ومقومات لاختيار من يتولى إدارة تلك المكتبات.

ويشير الجدول رقم (٨) إلى أسباب ترشيح المدراء الحاليين لإدارة المكتبات المركزية في الجامعات محل الدراسة، ووضعت الباحثة ثلاثة أسباب كمعايير للترشيح وتركت حقلاً رابعاً لمعايير أخرى قد يرى المديرون أنها سبب ترشيحهم.

الجدول رقم (٨)

أسباب الترشيح لإدارة المكتبة المركزية

أسباب الترشيح		يتفق	٪	لا يتفق	٪	بدون إجابة	٪	المجموع	٪
أ	المؤهل العلمي	١١	٨٤،٦	٢	١٥،٤	-	-	١٣	١٠٠
ب	الأقدمية	٣	٢٣،١	١٠	٧٦،٩	-	-	١٣	١٠٠
ج	الأفضلية	٤	٣٠٫٨	٩	٦٩،٢	-	-	١٣	١٠٠
د	معايير أخرى	٤	٣٠٫٨	-	-	٩	٦٩،٢	١٣	١٠٠

وبإلقاء نظرة على الجدول رقم (٨) نجد أن المعيار الأول هو المؤهل العلمي، واتفق ١١ مديراً بنسبة ٨٤،٦٪ على أنه سبب الترشيح أو أحد أسباب الترشيح لإدارة المكتبة المركزية، ولم يترشح بهذا المعيار اثنان من المديرين بنسبة ١٥،٤٪ كما أظهرت نتائج الدراسة، ومع أن توجه الجامعات السعودية وحرصها على أن يتقلد المناصب الإدارية في المكتبات الجامعية ذوو المؤهلات العليا، وذلك لما للتأهيل من أثر بالغ على المسيرة التنموية، وأنه يعد من الأسباب المقنعة للترشيح إذا ما صاحبه عنصر الأفضلية، إلا أن ما يلفت نظر الباحثة هو أن غالبية من أفاد بترشيحه بناءً على المؤهل العلمي هم من الذين

سبق أن أجابوا بأن مؤهلهم هو درجة البكالوريوس، لذا تعتقد أن بعض الجامعات لا تمتلك المؤهلات العالية بسبب ندرة التخصص وعدم وجود تخصص المكتبات والمعلومات بها.

أما المعيار الثاني فيشير إلى الأقدمية، حيث اتفق ثلاث من المشاركين بنسبة ٢٣,١٪ على أن عامل الأقدمية كان أحد أسباب ترشيحهم، بالإضافة إلى معيار المؤهل العلمي، حيث إن المديرين الثلاث الذين اتفقوا على ترشيحهم بناءً على معيار الأقدمية هم من الـ (١١) الذين اتفقوا على معيار المؤهل العلمي. ويعني ذلك من وجهة نظر الباحثة أن كبرى الجامعات السعودية التي أجابت بالمؤهل العلمي والأقدمية تمتلك من الكوادر البشرية المؤهلة ذات الخبرة ما يسمح لها بالمفاضلة والاختيار. ويعد هذا ثراءً للجامعات السعودية خصوصاً، ولسوق العمل على وجه العموم، كما أشار ١٠ من المديرين من مجموع مجتمع الدراسة بنسبة ٧٦,٩٪ بأن عامل الأقدمية ليس هو معيار ترشيحهم لمنصب مدير المكتبة المركزية، ربما يعود ذلك لأحد المعايير التي ذكرها المديرون في حقل المعايير الأخرى التي سيرد ذكرها خلال التحليل.

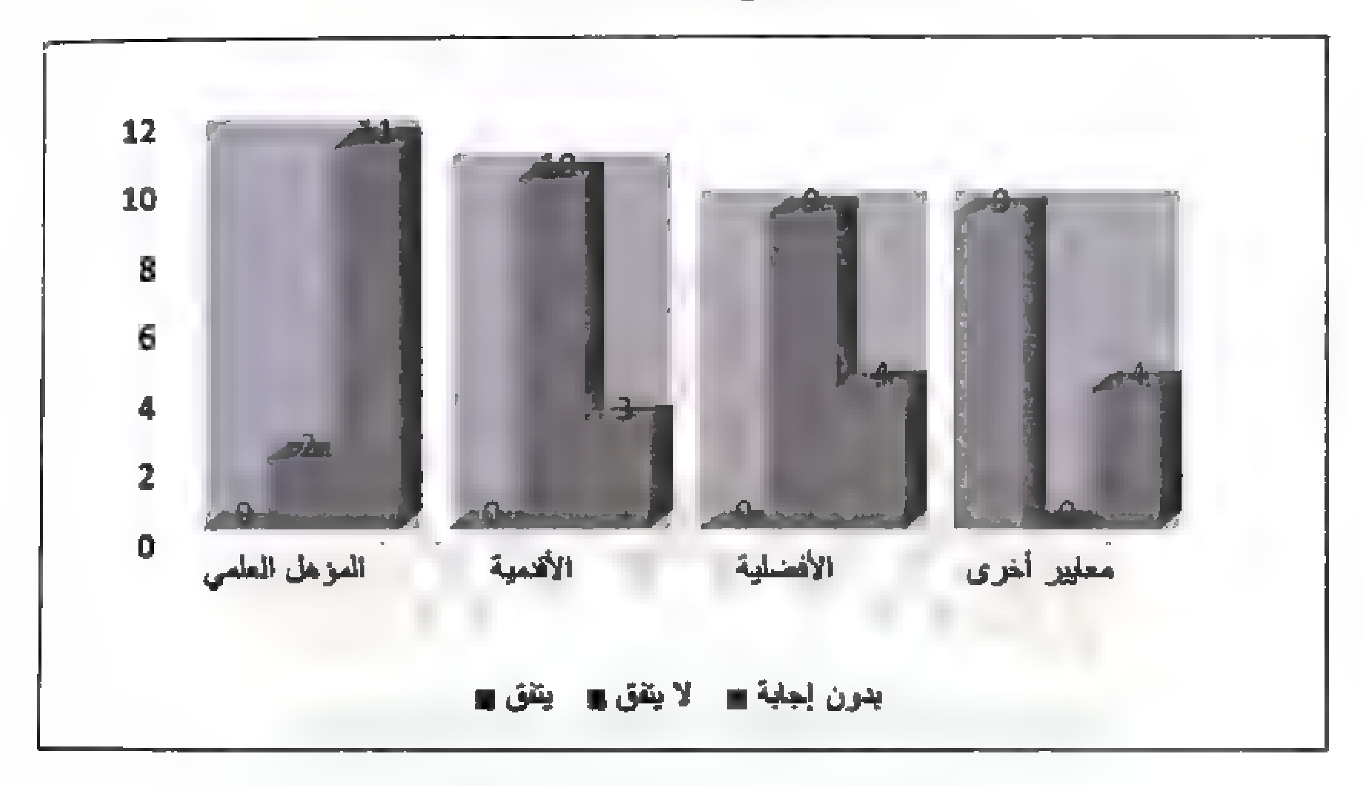
وبالعودة إلى الجدول رقم (٨) نجد أن أربعة من مديري المكتبات رأوا أن ترشيحهم لمنصب مدير المكتبة المركزية تم بناءً على أفضليتهم وجدارتهم، بعضهم معيار الأفضلية عندهم مضاف إلى معيار الأقدمية والتأهيل، وبعضهم الآخر تم ترشيحه بناءً على الأفضلية فقط، ونفى ٩ مديرين من مجتمع الدراسة بنسبة ٦٩,٢٪ معياراً الأفضلية كعامل للترشيح للمنصب.

وأشار ٤ من مديري المكتبات من واقع ١٢ بنسبة ٣٠,٨٪ من مجتمع الدراسة إلى معايير أخرى محددة في: الخبرات السابقة، قرب الاختصاص من

الأهداف الحالية للتطوير، الخبرة في التعامل مع الجمهور، رؤية وترشيح الإدارة العليا بالجامعة، وهي معايير تؤخذ بعين الاعتبار، واكتفى ٩ مديرين بنسبة ٦٩,٢٪ بالحقول المحددة بالمعايير، ولم تُضف من قبلهم أي معايير أخرى. أنظر الشكل رقم (٨) .

الشكل رقم (٨)

أسباب الترشيح لإدارة المكتبة المركزية



٨- المشاركة في الندوات والمؤتمرات:

يرى توموهيكو ترويا Tomohiko Teruya عضو جمعية المكتبات بأوكيناوا اليابانية أن حضور المتخصصين للفعاليات والنشاطات المتخصصة التي تجمع المتخصصين من مختلف أنحاء العالم أو حتى الفعاليات المحلية ليست مجرد فعاليات لتبادل الخبرات والمعلومات والأفكار فقط أو لطرح مستجدات التخصص فحسب، وإنما هذه الفعاليات بمثابة البوصلة التي تمكن المتخصصين من تحديد مواقعهم، كما أنها تساعدهم على تحديد اتجاهاتهم.

ووجهت الباحثة في معرض استقصائها لجمع البيانات عن المؤهلات والخبرات العملية لمديري المكتبات بسؤال عن المشاركات في الندوات والمؤتمرات وغير ذلك من النشاطات والفعاليات، وجاءت النتائج على النحو الذي يظهر في الجدول رقم (٩) .

الجدول رقم (٩)

المشاركة في الندوات والمؤتمرات

المشاركة في		حضور		عدم حضور		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	مؤتمرات	٨	٦١,٥	٥	٣٨,٥	-	-	١٣	١٠٠
ب	ندوات	٨	٦١,٥	٥	٣٨,٥	-	-	١٣	١٠٠
ج	ملتقيات	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠
د	ورش عمل	٦	٤٦,٢	٧	٥٢,٨	-	-	١٣	١٠٠
هـ	محاضرات	٤	٣٠٨	٩	٦٩,٢	-	-	١٣	١٠٠
و	معارض	١١	٨٤,٦	٢	١٥,٤	-	-	١٣	١٠٠
ز	مهرجانات	٤	٣٠٨	٩	٦٩,٦	-	-	١٣	١٠٠
ح	فعاليات أخرى	٢	١٥,٤	-	-	١١	٨٤,٦	١٣	١٠٠

وبتفحص الجدول رقم (٩) نجد أن الذين حضروا مؤتمرات وندوات من مديري المكتبات ٨ من مجمل مجتمع الدراسة ال١٣، بنسبة ٪٦١,٥، في حين تغيب عن حضور المؤتمرات ٥ مديرين من مجموع مجتمع الدراسة بنسبة ٪٣٨,٥، وهي نسبة جيدة كتسجيل حضور إذا اعتبرنا أن جميع مديري كبرى المكتبات بكبرى الجامعات السعودية قد حضروا فعاليات المؤتمرات والندوات المتخصصة.

ونلاحظ أن من حضر ملتقيات من المديرين كان مجموعهم ٥ بنسبة ٣٨,٥٪ مقابل ٨ بنسبة ٦١,٥٪ لم تتح لهم فرصة الحضور، ومع أن نسبة الغياب تفوق نسبة الحضور إلا أن الباحثة تعزو عدم الحضور في الملتقيات إلى أنه عادة ما تكون الدعوة شخصية لمكتبات محددة.

ويعكس الجدول أن من حضر ورش العمل ٦ من مديري المكتبات بنسبة ٤٦,٢٪ مقابل من تغيب من قبل ٧ من المديرين بنسبة ٥٣,٨٪ لم يشاركوا في أي ورش عمل على الرغم مما لورش العمل من أهمية بالغة في إكساب المهارات والخبرات.

ويكشف الجدول رقم (٩) حضور ٤ مديرين للمحاضرات من إجمالي مجتمع الدراسة بنسبة ٣٠,٨٪ مقابل غياب ٩ مديرين من إجمالي ١٣ بنسبة ٦٩,٦٪، وهو عدد ليس بقليل كغياب عن حضور المحاضرات المتخصصة للإلمام بالمستجدات في التخصص.

وحضر ١١ مديراً إلى المعارض المتخصصة بنسبة ٨٤,٦٪ من إجمالي ١٣، في حين لم يحضر ٢ من المديرين بنسبة ١٥,٤٪ أي معارض، وهي نسبة مقبولة إذا ما أخذ في الاعتبار حداثة التعيين لدى بعضهم ، وحداثة بعض الجامعات أيضاً.

أما بخصوص المهرجانات فقد كشف الجدول عن حضور ٤ مديرين من إجمالي مجتمع الدراسة بنسبة ٣٠٨٪ مقابل تغيب ٩ مديرين بنسبة ٦٩,٦٪ عن أي مهرجانات. وترى الباحثة أن نسبة حضور ٣٠,٨٪ بالنسبة للمهرجانات هي نسبة مرضية ، إذ إن المهرجانات غالباً ما تكون ثقافية وليست متخصصة، ولا يعني ذلك أن الفعاليات الثقافية ليست ذات أهمية ، وإنما

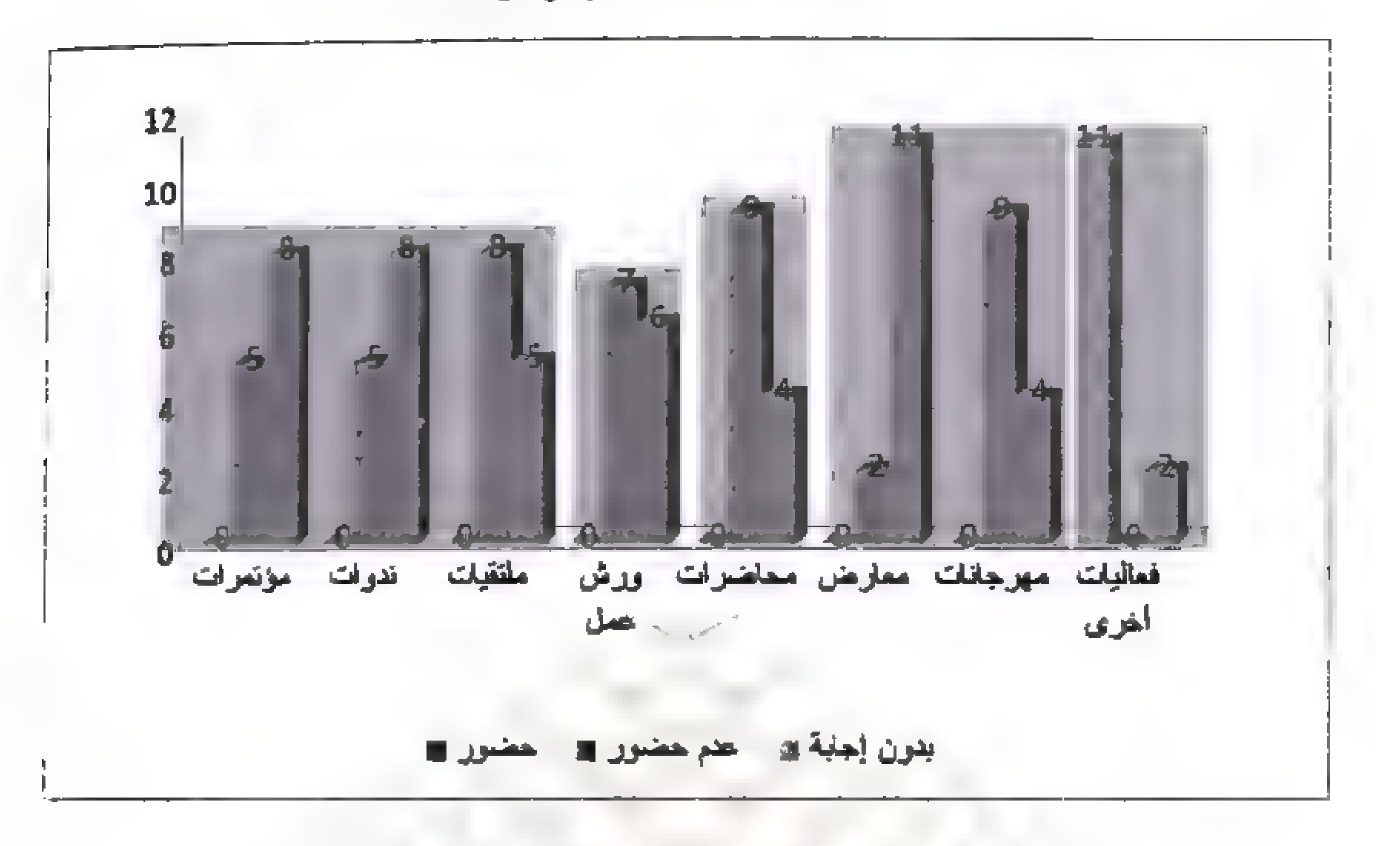
تركز الباحثة على كل ما يرفع من قدرة الأداء وكسب المهارات في مجال التخصص، لا سيما أن هذا الجزء من الدراسة يكشف مستوى التأهيل والخبرات العملية.

وذكر ٢ من المديرين بنسبة ١٥,٤٪ من إجمالي مجتمع الدراسة فعاليات أخرى أكسبتهم خبرات ومهارات من خلال مشاركتهم بها، وهي اللجان المتخصصة للتطوير والتخطيط، ولجان فرز الكتب، واكتفى ١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦٪ بالفعاليات المذكورة والمحددة من قبل الباحثة.

وجدير بالذكر أن استبانة الاستقصاء اتبعت سؤال المشاركة في الفعاليات بسؤالين أولهما عن أهم المشاركات، وذلك بغرض الكشف عن كونها فعاليات متخصصة، وكشفت الإجابات أن جميع الفعاليات التي تم الاشتراك بها متخصصة بداية من الفهرس العربي الموحد مروراً بمعارض الكتب الدولية وصولاً إلى ورش عمل المكتبات الرقمية وغير ذلك، وثانيهما سؤال يرصد أسباب عدم المشاركة في حال عدم المشاركة في الفعاليات والنشاطات، حيث كشفت النتائج عن تبرير أحد المديرين ضعف مشاركته في الفعاليات بحداثة تعيينه وكون الجامعة التي ينتمي إليها جامعة ناشئة، وترى الباحثة أنه مبرر مقبول في مثل هذه الحالات. انظر الشكل رقم (٩).

الشكل رقم (٩)

المشاركة في الندوات والمؤتمرات



٥/٤ التخطيط للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية :

١- أهمية التخطيط للموارد البشرية:

لقد أصبح للتخطيط الإستراتيجي الذي يستخدم كأداة إدارية من أدوات الإدارة العلمية الحديثة دور مهم جداً في تطوير المكتبات و مؤسسات المعلومات بجميع أنواعها لكي تتفاعل مع متغيرات وتحديات المستقبل فيما يتصل بأداء أعمالها ووظائفها وتركيز جهودها نحو التطوير المستقبلي المستهدف، و يعترف برير (٢٠٠٨م،١٤٧) بأن مستقبل المؤسسات أمر لا يمكن توقعه، وأن متغيراته هي عوامل خارجة عن نطاق سيطرة الإدارة، هذا الاعتراف لا يمكن التسليم به حتى في ظل أدق الخطط، بمعنى آخر لا يمكن ترك المستقبل ومتغيراته الفجائية للمصادفة لتشكل تأثيراته تهديداً مباشراً على مستقبل الإدارة والمؤسسات. فعملية التخطيط تعد جزءاً لا يتجزأ

من الإدارة والقيادة وليست بدعة أو تمارين وأنشطة يجب إعدادها والانتهاء منها ثم تركها، فالتخطيط جزء من منظومة متكاملة تقوم بتوجيه إداري يومي للأعمال نحو تحقيق الرؤيا.

لذا استهلت الباحثة المحور الرابع من الاستقصاء والمتعلق بالتخطيط بسؤال يكشف مدى يقين مديري المكتبات بأهمية التخطيط لإدارة الموارد البشرية ومدى تأثير ذلك التخطيط على تطوير وتقدم العمل، وجاءت إجاباتهم بالتأييد بنسبة ١٠٠٪، وهو ما يكشفه الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠)

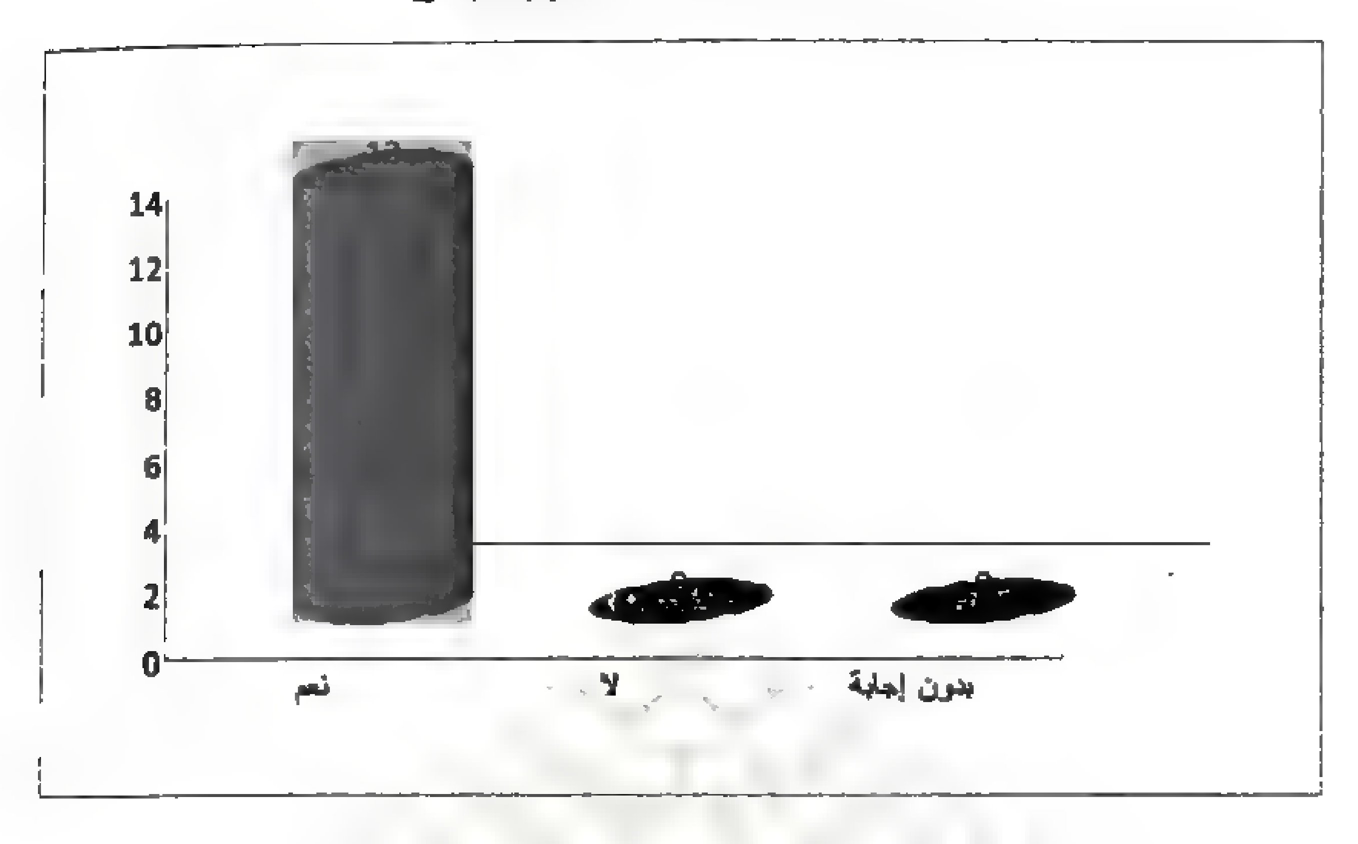
الاعتقاد بأهمية التخطيط للموارد البشرية

الاعتقاد بأهمية التخطيط وتطوير العمل	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١٣	١٠٠	-	-	-	-	١٣	١٠٠

يكشف الجدول رقم (١٠) أن هناك إجماعاً على أهمية التخطيط لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، حيث أجاب ١٢ مديراً هم مجتمع الدراسة بالكامل، وبنسبة ١٠٠٪، بأهمية التخطيط وتطوير العمل، و ترى الباحثة أن مجرد الإجماع من قبل مديري المكتبات المركزية الجامعية على أهمية التخطيط في تطوير العمل وتقدمه يعكس صورة جيدة عن مدى وعي مديري المكتبات واتجاهاتهم الإيجابية، فمن وجهة نظر الهادي (٢٠٠٨م: ٥٢) أن هؤلاء المديرين هم المساهم الأعظم للنجاح في برامج التخطيط والتغيير. انظر الشكل رقم (١٠).

الشكل رقم (١٠)

الاعتقاد بأهمية التخطيط للموارد البشرية



٢- قياس مرئيات مديري المكتبات عن أهم المجالات التي ينبغي أن تشملها عملية التخطيط للموارد البشرية:

وفي سؤال طرحته الباحثة لقياس مرئيات مديري المكتبات عن أهم المجالات التي ينبغي أن تشملها عملية التخطيط للموارد البشرية اتفق غالبية المدراء على أن أهم المجالات على الإطلاق تنحصر بين تحديد أهداف ووضع سياسات إدارة الموارد البشرية، يلي ذلك في الأهمية حسب رأي الغالبية التعرف إلى مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، ومنع الارتباكات الفجائية في العمل، وتدني مستوى الخدمات. ولاحظت الباحثة تباين آراء المديرين في باقي المعطيات من حيث الأهمية، فمنهم من رأى أن تحليل قوة العمل ومعرفة الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية أهم من وضع اللجان الاستشارية، ومنهم من رأى العكس تماماً.

وترى الباحثة أن التسلسل الذي أوردته في استمارة الاستقصاء هو التسلسل المنطقي مرتباً حسب الأهمية من وجهة نظرها التي كونتها من خلال دراستها للموضوع دراسة متعمقة، ولم يتفق معها في الرأي بنسبة ١٠٠٪ سوى مدير مكتبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وذلك لا يعني تأييداً لرأي أو إنقاص من قيمة الرأي الآخر، فما هي إلا وجهات نظر في تقديم المجالات وتأخيرها من حيث الأهمية، وتبقى جميع المجالات مأخوذة بعين الاعتبار في عملية التخطيط للموارد البشرية.

٢- التخطيط السنوي لإدارة الموارد البشرية:

تعلم الباحثة مسبقاً أن التخطيط السنوي لا ينفك ولا ينفصل عن التخطيط الإستراتيجي البعيد المدى، حيث إن الخطة الإستراتيجية يبدأ العمل بها من سنة إنتاج الخطة وحتى السنة المقرر لها أن تكون في نهايتها، وإنما عنت بسؤالها عن التخطيط السنوي الكشف عن تخطيط الأداء، لأن تخطيط الأداء، كما وصفه جون ألان John Allen، يؤكد أهمية اتخاذ القرارات بجدية التخطيط، والاستعداد بالإمكانيات للتنفيذ، وتعظيم القدرة على الاستجابة للمتغيرات http://www.hrsmart.com.7/9/2009، فالتخطيط السنوي كما تراه الباحثة هو تجديد للعهد سنوياً مع الخطة الإستراتيجية، يبدأ بالاستعداد والجدية، ويمر بالمتابعة والتطوير، وينتهي بالتقييم والقياس.

ولهذا السبب طرحت الباحثة سؤالها: هل يتم التخطيط سنوياً لإدارة الموارد البشرية؟ فجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١)

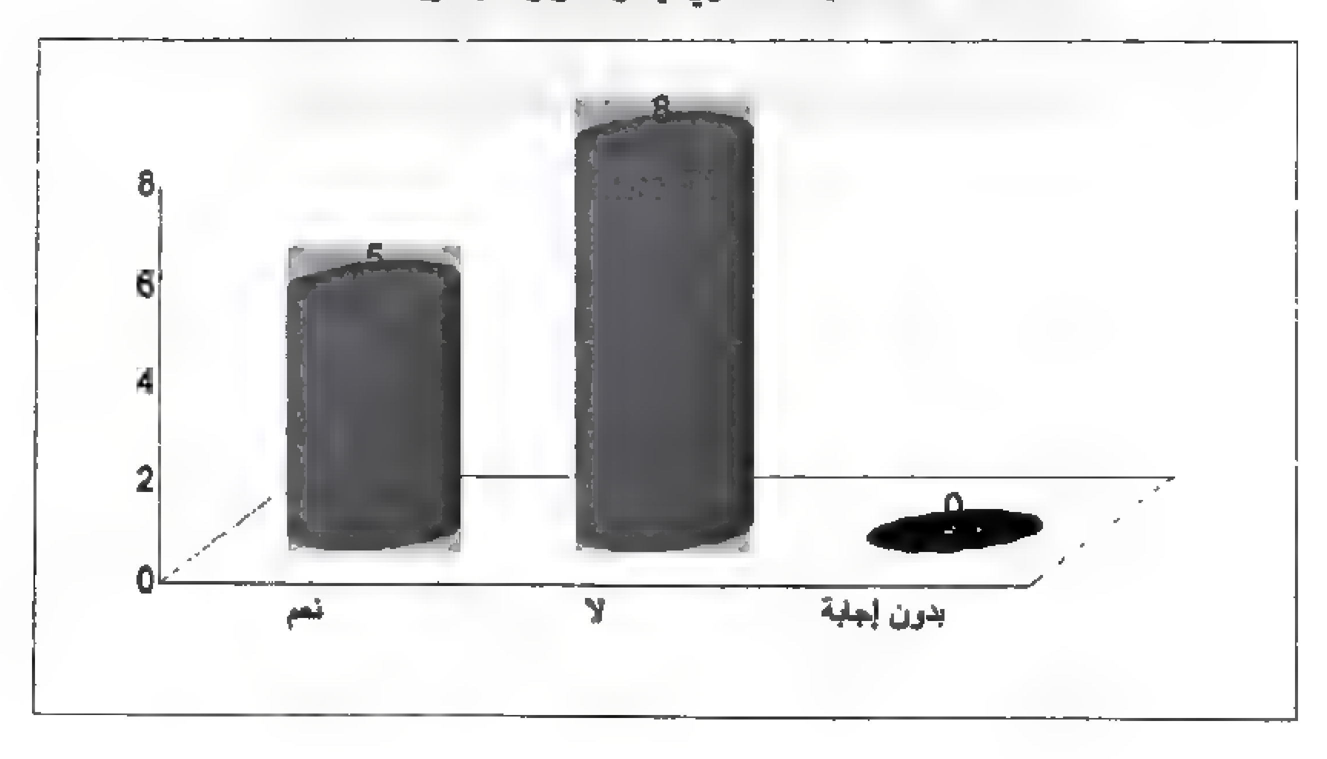
التخطيط السنوي لإدارة الموارد البشرية

التخطيط السنوي للموارد البشرية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠

جاءت الردود كما عكسها الجدول رقم (١١) بالإيجاب لخمسة من المديرين فقط بنسبة ٣٨,٥٪ وهي نسبة ضعيفة نسبياً من وجهة نظر الباحثة إذا ما اعتبرنا أن الجامعات الثماني من مجموع ١٣ بنسبة ٦١,٥٪ التي نفت أن يكون لها تخطيط سنوي تدير مواردها البشرية إدارة ارتجالية ، وليس لها إستراتيجيه محددة ونظام عمل على أسس علمية صحيحة، ومن ثم فهي غير قادرة على مواجهة المتغيرات. ويبين الجدول بأنه لم يترك أحد من مجتمع الدراسة الإجابة عن هذا السؤال فظهر حقل بدون إجابة فارغاً. انظر الشكل (١١) .

الشكل رقم (١١)

التخطيط السنوي لإدارة الموارد البشرية



٤- التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

قد يتساءل بعضهم لماذا التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات؟ هدف المكتبات الجامعية من وراء عمليات التخطيط ليس ابتكار استراتيجيات، وإنما برمجة الإستراتيجيات القائمة، وتحويلها إلى خطوات قابلة للتنفيذ وإعطاؤها شكلاً وتصنيفاً بترتيب منطقي، وتحليل الإستراتيجية وبناؤها على شكل هرمي، ثم بعد ذلك تحويل البناء الهرمي إلى روتين مع افتراض ثبات واستقرار الظروف البيئية (الغنام: ٢٠٠٩م، ١٤١).

ولهذه الأهمية طرحت الباحثة سؤالها عن التخطيط الإستراتيجي فجاءت ردود مديري المكتبات على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (١٢) .

الجدول رقم (١٢)

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	لا				
	٤	٣٠.٨	٨	٦١.٥	١	٧.٧	١٣	١٠٠

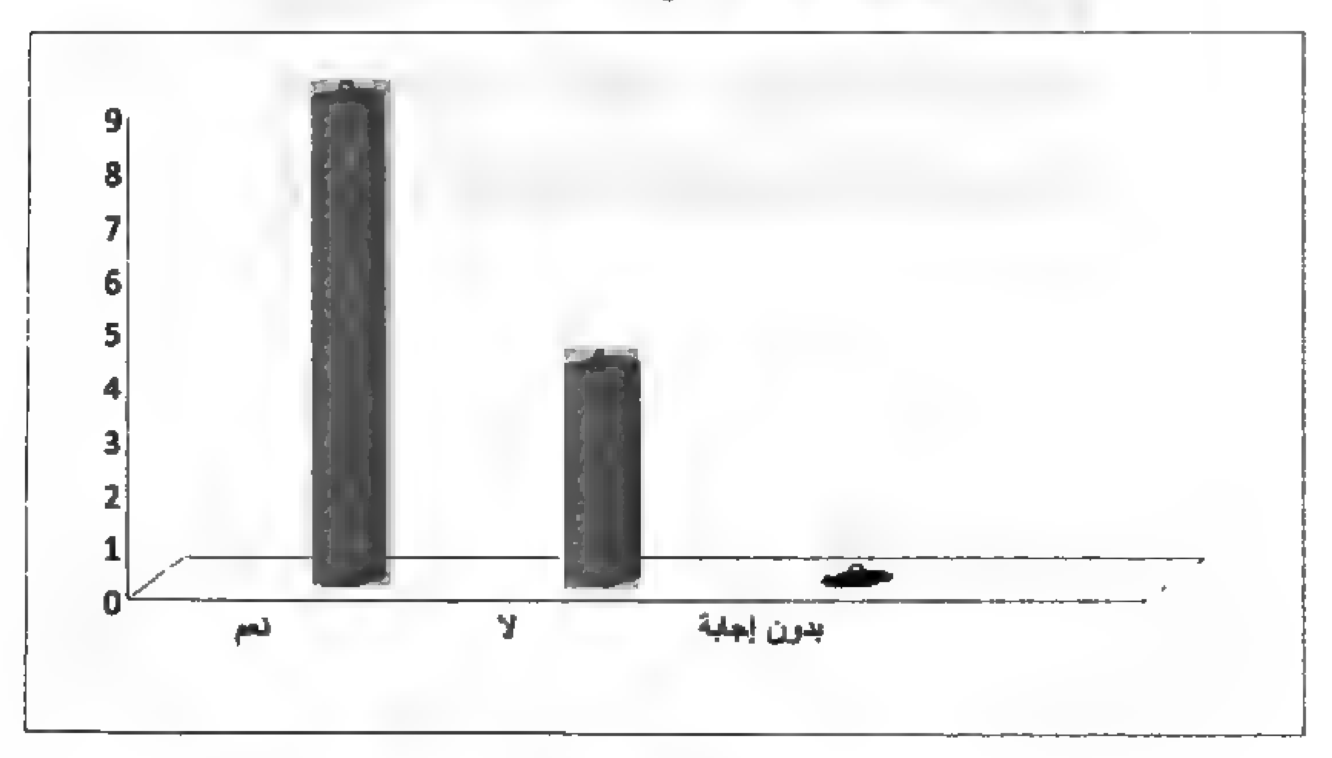
وبإلقاء نظرة على إجابات مديري المكتبات عن السؤال المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي - بعيد المدى - كما هو موضح في الجدول رقم (١٢)، أجاب ٤ من مديري المكتبات بنسبة ٣٠.٨٪ وهم من الذين سبق أن أجابوا بأن لمكتباتهم خطة عمل سنوية بوجود خطة استراتيجية لمكتباتهم، وأجاب ٨ من مديري المكتبات المشاركة بالنفي ونسبتهم ٦١.٥٪، وهم من نفى المخطط السنوي أيضاً، فكان نفيهم إجابة منطقية. وتعلل الباحثة عدم وجود مخطط سنوي أو إستراتيجي لدى بعضهم لحداثة المكتبات وعدم تكامل بنيتها، بالإضافة إلى حداثة التعيين وضعف الخبرة لدى مديريها،

فبعض الجامعات تعد أصلاً حديثة النشأة وما زالت في طور التكوين، أما الجامعات التي لا تعد حديثة النشأة ولا تمتلك أي خطط سنوية أو إستراتيجية مع إقرارها بأهمية التخطيط فمن وجهة نظر الباحثة ليس لها أسباب منطقية في ترك عملية التخطيط. انظر الشكل رقم (١٢).

وقد أشارت أمنية سعد في دراستها المدرجة ضمن الدراسات السابقة للدراسة الحالية التي أجرتها على إدارة العاملين بالمكتبات الجامعية والخاصة بجمهورية مصر العربية إلى أن تلك المكتبات لا تقوم بالتخطيط الإستراتيجي لاحتياجاتها من العاملين، من حيث العدد والمؤهلات والتخصصات تخطيطاً يرتبط بالأهداف التشغيلية للمكتبات، وأوصت بتحديد احتياجات المكتبات من العاملين وإشراك رؤساء الأقسام في هذه المهمة (سعد: ٢٠٠٩م).

الشكل رقم (١٢)

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



٥- مدى تحقيق الخطة الإستراتيجية لأهداف الموارد البشرية:

أتبعت الباحثة سؤالها عن وجود التخطيط الإستراتيجي من عدمه لدى إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بسؤال لا يقل أهمية عن مدى وجود التخطيط من عدم وجوده، وهو: هل تحقق الخطط الإستراتيجية الأهداف المرجوة منها؟ إذ لا فائدة من التخطيط أصلاً إذا لم يكن هناك مردود وتحقيق للأهداف من خلال تطبيق تلك الخطط، وجاءت ردود مجتمع الدراسة كما يوضحها الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣)

تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهداف إدارة الموارد البشرية

تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهداف إدارة الموارد البشرية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٦	٤٦,٢	٧	٥٣,٨	-	-	١٣	١٠٠

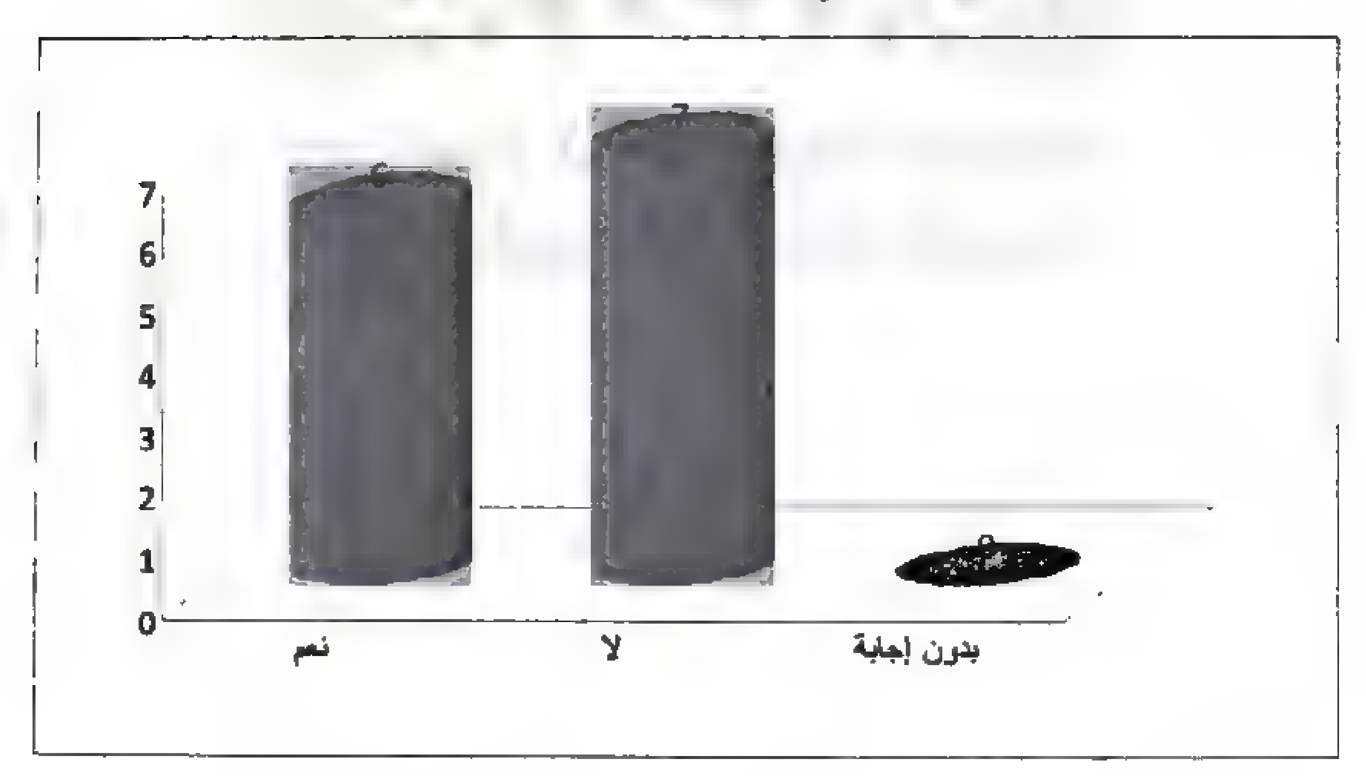
يلقي الجدول رقم (١٣) الضوء على وجهة نظر مديري المكتبات محل الدراسة في مدى تحقيق الخطة الإستراتيجية لأهداف إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت الإجابات بتأكيد ٦ من المديرين بنسبة ٤٦,٢٪ على تحقيق الخطط لأهداف إدارة الموارد في حين أجاب ٧ منهم بالنفي وذلك بنسبة ٥٣,٨٪، ولم يترك حقل النفي بدون إجابة في أي من الاستبانات، حتى من أجاب في الأسئلة السابقة بعدم وجود خطة إستراتيجية مطبقة لديهم، أجاب في هذا السؤال بعدم تحقيق الخطة لأهداف إدارة الموارد البشرية، أما من أجاب بوجود خطة إستراتجية فقد كان عددهم أربعة من المكتبات المشاركة، بفارق اثنين من المديرين. الأمر الذي يستلزم توضيحًا من الباحثة بأنه ربما التبس على بعض المديرين الذين ليس لديهم خطط إستراتيجية، بأنه أجاب بالنفي بدلاً من ترك الحقل فارغاً.

ولإزالة اللبس واستيضاح الأمر قامت الباحثة بإجراء محادثات هاتفية مع مديري المكتبات واستطلعت الأمر، فأفاد المديرون بأن لديهم خططاً واضحة الملامح وهي قيد التنفيذ، ولكنها غير مكتوبة أو موثقة.

وتعزو الباحثة عدم تحقيق خطط المكتبات أهدافها المرسومة إلى أنه ربما لم تدرس الخطة بصورة جيدة، أو ربما لم تحظَ بمتابعة مستمرة، ومراقبة جودة الأداء أثناء التنفيذ، أو ربما ضعف التأهيل لدى المنفذين للخطة أو قلة خبرتهم، أو عدم وجود البيئة التي تساعد على تنفيذ الخطة وممارستها، أو عدم حماس المديرين في إنجاح الخطة لعدم إيمانهم بها وعدم مشاركتهم في وضعها، أو لأسباب لا يرغب المديرين المشاركون في ذكرها. انظر الشكل رقم (١٣).

الشكل رقم (١٣)

تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهداف إدارة الموارد البشرية



٦- مشاركة مديري المكتبات في التخطيط لإدارة الموارد البشرية:

إن القيادة اليومية وممارسة الإدارة في المكتبات بما في ذلك وضع الإستراتيجيات يجب أن تراعي مشاركة جميع الأفراد العاملين بها على جميع المستويات، حتى تحظى بقدر كبير من تحقيق الأهداف، فالأفراد يدعمون ما قاموا بإنشائه، هذه هي طبيعة البشر. ويكشف الجدول رقم (١٤) النقاب عن مشاركة مديري المكتبات في وضع الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (١٤)

مشاركة مديري المكتبات في التخطيط للموارد البشرية

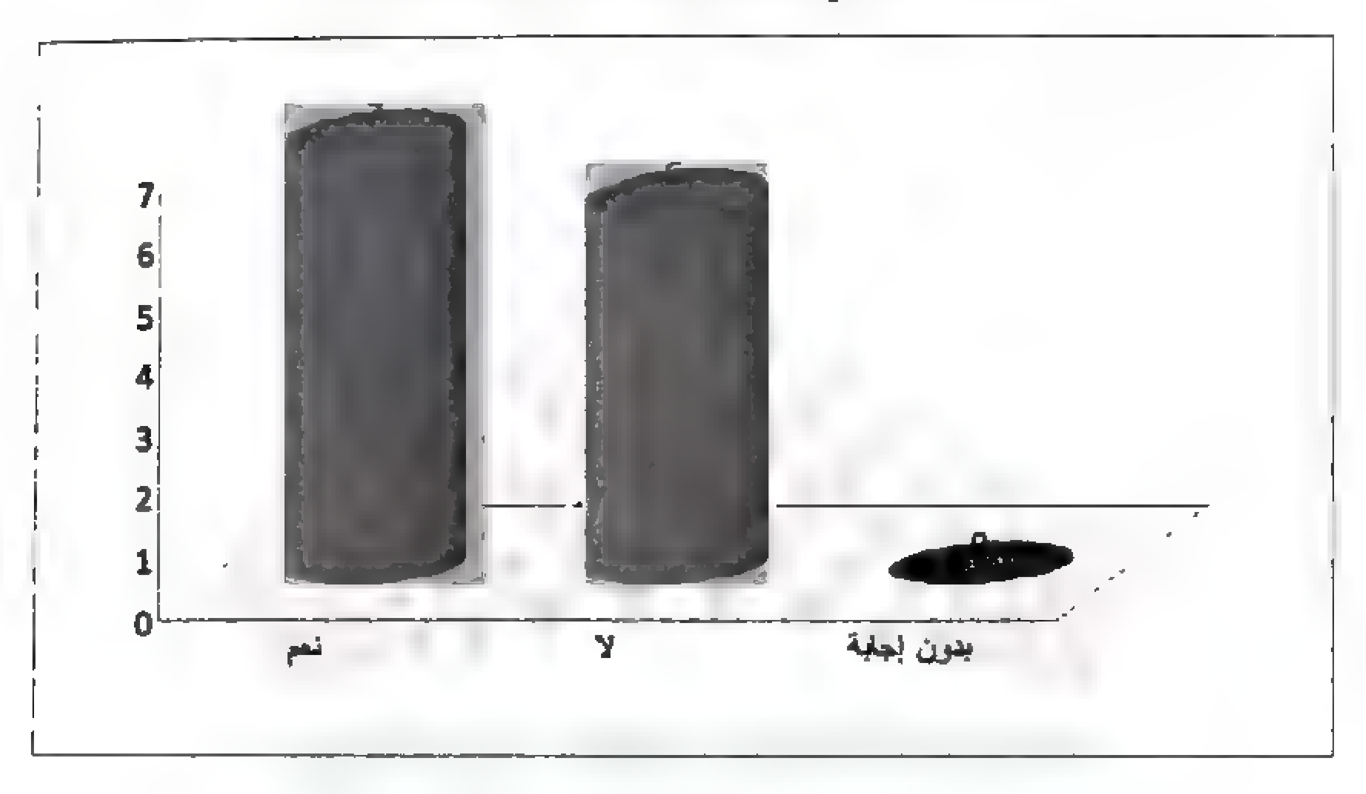
مشاركة مديري المكتبات في التخطيط	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠

وبإلقاء نظرة فاحصة على الجدول رقم (١٤) نجد أن ٧ من مديري المكتبات التي لديها خطط إستراتيجية قد شاركوا في التخطيط للموارد البشرية بالمكتبة بنسبة ٥٣,٨٪، وهي نتيجة طيبة بصورة كبيرة، حيث يدل ذلك أن المديرين الستة الذين أجابوا في السؤال السابق بنجاح الخطط قد شاركوا بالفعل في التخطيط لمواردهم البشرية؛ مما زادهم حماساً لتبني الخطط والعمل على إنجاحها، وقد أشار سعد العتيبي في دراسته التي أشارت إليها الباحثة ضمن الدراسات السابقة إلى أن أحد أهم أسباب النجاح في إدارة الموارد البشرية هي تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، واستنتج أن ما يعوق نجاح إدارة الموارد البشرية هو المركزية في اتخاذ القرارات وعدم التمكين والمشاركة (العتيبي :٢٠٠٤م).

كما يبين الجدول أن ٦ من مديري المكتبات بنسبة ٤٦,٢٪ لم تُتح لهم فرصة المشاركة في التخطيط لإدارة مواردهم البشرية، ويكشف الجدول الذي يليه أسباب عدم مشاركة مديري المكتبات في التخطيط لمواردهم البشرية. انظر الشكل رقم (١٤).

الشكل رقم (١٤)

مشاركة مديري المكتبات في التخطيط للموارد البشرية



٧- أسباب عدم مشاركة مديري المكتبات في التخطيط لإدارة مواردهم البشرية:

طرحت الباحثة سؤالاً يكشف أسباب عدم مشاركة مديري المكتبات الجامعية في التخطيط لمواردهم البشرية ليجيبوا عنه المديرين في حال عدم مشاركتهم في التخطيط، فجاءت الإجابات كما تظهر في الجدول رقم (١٥).

الجدول رقم (١٥)

أسباب عدم مشاركة مديري المكتبات في التخطيط للموارد البشرية

	أسباب عدم مشاركة مديري المكتبات في التخطيط	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	من مهام مجلس الجامعة	٢	١٥.٤	-	-	١١	٨٤.٦	١٣	١٠٠
ب	سياسة عليا لوزارة الخدمة المدنية	١	٧,٧	-	-	١٢	٩٢,٣	١٣	١٠٠
ج	ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية بالمكتبة	٢	١٥,٤	-	-	١١	٨٤,٦	١٣	١٠٠
د	أسباب أخرى	٢	١٥.٤	-	-	١١	٨٤.٦	١٣	١٠٠

أدرجت الباحثة في هذا السؤال ثلاثة أسباب اعتقدت مسبقاً أنها قد تكون الأسباب الرئيسة في عدم مشاركة بعض مديري المكتبات في التخطيط للموارد البشرية، وتركت حقلاً لأسباب أخرى قد يرى مديرو المكتبات أنها هي سبب عدم مشاركتهم في التخطيط، فجاءت الإجابات كالتالي:

اتفق مديران بنسبة ١٥,٤٪ على أن سبب عدم المشاركة في التخطيط هو أن التخطيط للموارد البشرية بالمكتبة من مهمات وصلاحيات مجلس الجامعة، وليس من مهمات مدير المكتبة، وأنه ليس له الحق حتى في المشاركة في التخطيط ، وترك١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦٪ الإجابة عن هذا السؤال، بعضهم ترك الإجابة لأنه لا يخطط لموارده البشرية فالسؤال لا يعنيه جملة وتفصيلاً، وبعضهم الآخر ترك الإجابة عن هذا السؤال. ووافق مدير واحد بنسبة ٧,٧٪ على أن تخطيط الموارد البشرية سياسة عليا المكلف بها وزارة الخدمة المدنية، في حين ترك الغالبية وعددهم ١٢ مديراً بنسبة ٩٢,٣٪

من مجموع مجتمع الدراسة الحقل بدون إجابة، وكما سبق ذكره، أن بعض المديرين لا يعنيهم السؤال بما أنهم يخططون للموارد البشرية بمكتباتهم، وبعضهم الآخر ممن لا يخططون لمكتباتهم لم يجب بالموافقة ولا بعدمها.

كما اتفق اثنان من مديري المكتبات بنسبة ١٥,٤٪ على أن عدم مشاركتهم في التخطيط ترجع إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية، وفضل ١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦٪ من مجموع مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٢ ترك الحقل فارغًا بدون إجابة.

وتقدم مديرين اثنان بنسبة ١٥,٤٪ بإضافة أسباب أخرى هي من وجهة نظرهم سبب عدم إتاحة فرصة مشاركتهم ف التخطيط لمواردهم البشرية، أحدهما كان حداثة المكتبة وعدم اكتمال البنية الأساسية لها، والسبب الآخر كان عدم الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الوحدات الإدارية.

وبتحليل إجابات مديري المكتبات ترى الباحثة أن أغلبهم لم يتفقوا على الأسباب المدرجة في السؤال من قبل الباحثة، وفي المقابل لم يذكر أغلبهم أسباب عدم مشاركتهم، وتعلل ذلك بأسباب قد لا يرغبون في ذكرها. انظر الشكل رقم (١٥).

الشكل رقم (١٥)

أسباب عدم مشاركة مديري المكتبات في التخطيط للموارد البشرية



٨- الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمكتبات عند اشتراكها في وضع خططها الإستراتيجية:

يخص هذا السؤال مديري المكتبات الذين لديهم خطط إستراتيجية، والذين شاركوا في التخطيط للموارد البشرية بمكتباتهم، ومع ذلك أجاب عليه بعض المديرين، ممن ليس لمكتباتهم خطط إستراتيجية ولم يسبق لهم المشاركة في التخطيط. وجاءت الإجابات كما هو موضح في الجدول رقم (١٦).

الجدول رقم (١٦)

الصعوبات التي تواجه إدارة المكتبات في وضع الخطط الإستراتيجية

	صعوبات وضع الخطط الإستراتيجية	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	عدم وضوح الرؤية الخاصة بالمكتبة	٢	١٥،٤	٨	٦١،٥	٣	٢٣،١	١٣	١٠٠
ب	عدم وضوح أهداف المكتبة	-	-	١٣	١٠٠	-	-	١٣	١٠٠
ج	عدم وجود الكادر الوظيفي المؤهل والمتمكن من وضع الاحتياجات المستقبلية	٦	٤٦،٢	٤	٣٠.٨	٣	٢٣،١	١٣	١٠٠
د	ضعف الميزانية المخصصة للمكتبة	٣	٢٣،١	٧	٥٣،٨	٣	٢٣،١	١٣	١٠٠
هـ	صعوبات أخرى	٢	١٥،٤	-	-	١١	٨٤،٦	١٣	١٠٠

بإمعان النظر في الجدول رقم (١٦) نجد أن اثنين من مديري المكتبات وافقوا على أولى المعطيات من قبل الباحثة كواحدة من الصعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، وهي عدم وضوح الرؤية الخاصة بالمكتبة، ولم يوافق ٨ منهم بنسبة ٦١،٥٪ على هذا المعطى كصعوبة تواجهها الإدارة، ولم يجب ثلاثة منهم عن هذا السؤال مطلقًا، حيث إن هذا السؤال لا يشملهم لأن مكتباتهم لم يسبق لها التخطيط ولم يشاركوا هم كمديرين في أي عملية تخطيط للموارد البشرية. وفيما عدا المديرين الثلاثة الذين لم يشتركوا في التخطيط وبنسبة ٢٣،١٪ من مجموع مجتمع الدراسة الذين تركوا الإجابة عن هذا السؤال، أجمع العشرة الباقون بنسبة ٧٦،٩٪ على عدم الموافقة على المعطى الثاني، وهو عدم وضوح أهداف المكتبة، فما

يظهر هنا أن أهداف إدارة الموارد البشرية واضحة لدى جميع مجتمع الدراسة، وحقيقة الأمر أن هذا الإجماع يؤخذ بعين الاعتبار لأنه ميزة تحسب لمديري المكتبات.

كما أجاب ستة منهم بنسبة ٤٦,٢٪ بالموافقة على عدم وجود الكادر الوظيفي المؤهل والمتمكن من وضع الاحتياجات المستقبلية للمكتبة، ولم يوافق أربعة منهم بنسبة ٣٠,٨٪ على هذا المعطى، وغالباً ما يكون ذلك ناتجاً عن عدم اتباع الطرق الصحيحة في اختيار الموارد البشرية. يقول كاتسوكي سوزوكي Katsuaki Suzuki عضو هيئة التدريس وعضو لجنة اختيار الموظفين بجامعة كوماموتو Kumamoto اليابانية في المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة معه أنه بناءً على أنظمة العمل اليابانية التي تقضي بديمومة التوظيف واستمرار الموظف لدى المؤسسة التي يعمل بها طيلة فترة حياته الوظيفية، وضعت المؤسسات جميعها بما فيها مؤسسات التعليم ضوابط صارمة لاختيار الموظفين وتعيينهم، وذكر أن أهم عنصر يساعد على تطبيق لوائح الاختيار والتوظيف بدقة واحتراف، هو البعد عن المجاملات والمحسوبيات.

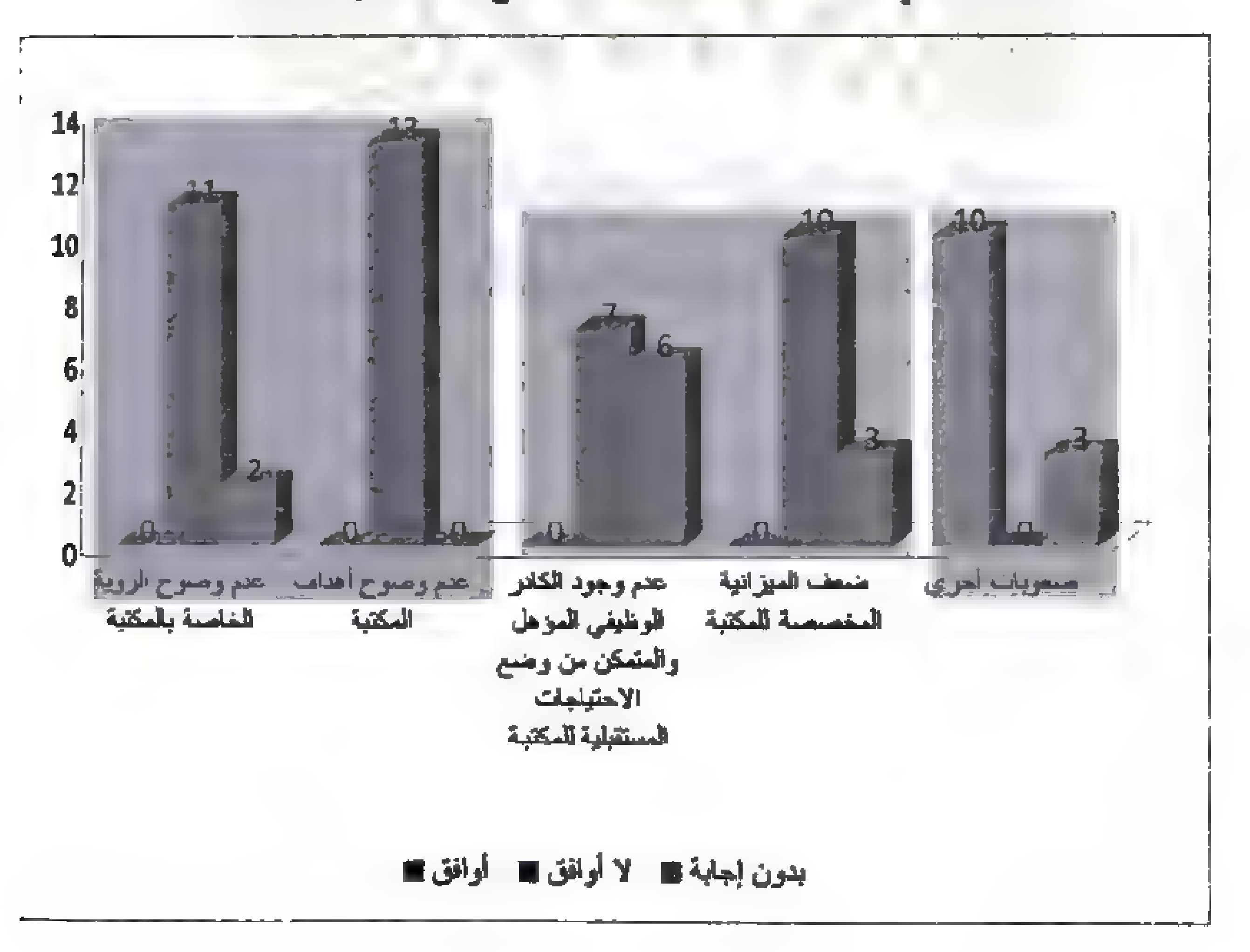
أما بالنسبة للميزانية المخصصة للمكتبة فقد أقر ٣ من المديرين بنسبة ٢٣,١٪ أن ضعفها يعد من أحد الصعوبات التي تواجه وضع الخطط الإستراتيجية، بينما نفى ٧ منهم بنسبة ٥٣,٨٪ ضعف الميزانية لدى مكتباتهم، وهذا يعني أن أغلب المكتبات لا تعاني ضعفاً في الموارد المالية، وهو الأمر الإيجابي الذي يحتسب لمكتباتنا في الجامعات السعودية؛ وتعتقد الباحثة أن سبب ضعف الميزانية المخصصة لبعض المكتبات يعود إلى أن الجامعة ناشئة وما زالت تقدم أولويات في ميزانيتها على حساب المكتبة، مع أن أهمية المكتبة كمرفق حيوي ومهم يساند العملية التعليمية والبحث العلمي، وما يؤكد اعتقاد الباحثة بذلك، إضافة مدير أحد المكتبات

الناشئة أن أحد الصعوبات التي تواجه المكتبة في التخطيط لمواردها البشرية عدم اهتمام الجامعة بالمكتبة كأحد الصعوبات.

وأشار أحد المديرين إلى صعوبات أخرى وهي صعوبة الحصول على المتخصصين في الإدارة والتخطيط للعمل في المكتبات، وبذلك يكون عدد المديرين الذين ذكروا صعوبات أخرى ٢ بنسبة ١٥,٤٪، في حين اكتفى ١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦٪ بالصعوبات التي ذكرت في استمارة الاستقصاء، وترى الباحثة أن مشكلة صعوبة الحصول على المتخصصين في الإدارة والتخطيط يمكن معالجتها بإلحاق الكوادر البشرية الموجودة بالمكتبات في دورات مكثفة ومتقدمة عن الإدارة، التخطيط، التخطيط الإستراتيجي، أو أي مجالات أخرى يرى المديرون أن مواردهم البشرية بحاجة إلى تطوير مهاراتهم بها. انظر الشكل رقم (١٦) .

الشكل رقم (١٦)

الصعوبات التي تواجهها إدارة المكتبات في وضع الخطط الإستراتيجية



٩- العقبات التي تواجهها المكتبات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

وبعد أن كشف الجدول رقم (١٦) الصعوبات التي تواجهها المكتبات في التخطيط لمواردها البشرية، يأتي الجدول رقم (١٧) ليسلط الضوء على الصعوبات التي تواجهها إدارة المكتبات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية المعدة من قبل إدارة المكتبة، وهذا يعني أن هذا السؤال ينبغي أن يجيب عليه فقط المديرين الذين سبق لهم أن خططوا لإدارة مواردهم البشرية، ولكن في قراءة لاستمارات الاستقصاء ظهرت إجابات لجميع المديرين، الذين خططوا والذين لم يسبق لهم التخطيط، ويوضح الجدول ذلك بترك حقل "بدون إجابة" فارغاً.

الجدول رقم (١٧)

العقبات التي تواجه المكتبات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية

	عقبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	ضعف الكادر البشري من حيث التأهيل والخبرة	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠
ب	ضعف الميزانية المخصصة	٦	٤٦,٢	٧	٥٣,٨	-	-	١٣	١٠٠
ج	زيادة حجم العمل مقارنة بأعداد العاملين	٩	٦٩,٢	٤	٣٠,٨	-	-	١٣	١٠٠
د	قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموارد البشرية	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠
هـ	عقبات أخرى	-	-	-	-	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠

وبتفحص الجدول رقم (١٧) نجد أن ٧ من مديري المكتبات بنسبة ٥٣,٨٪ اتفقوا على أن أحد معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالمكتبات هو ضعف الكادر البشري من حيث التأهيل والخبرة، في حين وجد ٦ منهم بنسبة ٤٦,٢٪ أن مكتباتهم لا تعاني من ضعف تأهيل وخبرات مواردهم

البشرية، ونعود إلى ما سبق ذكره أن عدم اختيار الموارد وفق أسس ولوائح مقننة هو السبب غالباً في بروز مشكلة ضعف الموارد من حيث التأهيل والخبرة، ويمكن علاجها بالتدريب والتطوير المستمر، وما يؤيد هذا الرأي الدراسة السابقة التي أوردتها الباحثة والتي قام بها سالم بن محمد السالم (١٤١٧هـ) على الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتي أفاد فيها الدارسون أو الملتحقون بالبرامج التدريبية بأن الدورات حققت رغباتهم، في حين أفادت الأقلية بعكس ذلك.

كما أفاد ٦ من مديري المكتبات بنسبة ٤٦,٢٪ بضعف الميزانية المخصصة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية؛ مما يعوق تنفيذها ، وأفاد ٧ مديرين بنسبة ٥٣,٨٪ بأن الميزانية المخصصة لا تشكل عائقاً في تنفيذ الخطة.

وتلاحظ الباحثة في مقارنتها بين من اعتبر الميزانية عائقاً في التخطيط كان ٣ مديرين بنسبة ٢٣,١٪ فقط، في حين اشتكى ضعف الميزانية المخصصة لتنفيذ الخطة ٦ مديرين بنسبة ٤٦,٢٪، وبتفحص استمارات الاستقصاء وجدت الباحثة أن ٣ من مديرين المكتبات الذين أجابوا مسبقاً بعدم التخطيط وعدم وجود أي خطط لدى مكتباتهم، أجابوا عن هذه العقبة كأحد عقبات تنفيذ الخطط، فربما كان ذلك مجرد لبس في إجابة بعض مديري المكتبات.

واتفق ٩ من مديري المكتبات بنسبة ٦٩,٢٪ من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٣ على أن زيادة حجم العمل مقارنة بأعداد العاملين بالمكتبة يعد أحد عقبات تطبيق الخطة الإستراتيجية، بل واعتبره بعضهم العائق الأوحد، في حين نفى ٤ من المديرين بنسبة ٣٠,٨٪ عدم التوازن بين حجم العمل والعاملين، ومع قلة عدد من نفى هذه العقبة وضعف نسبتهم، إلا أنه

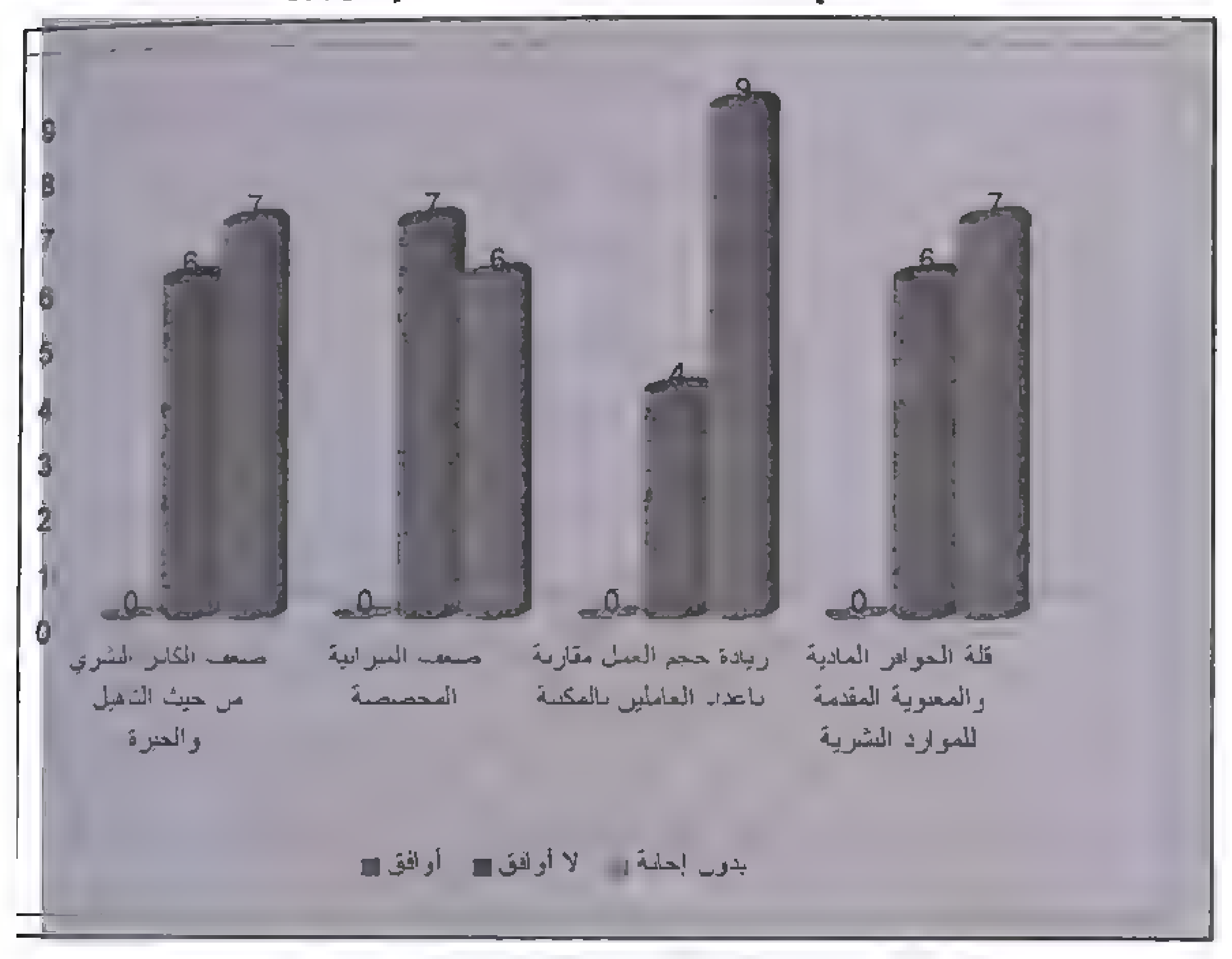
امر مبشر بالخير، لأن من نفى عدم التوازن هم من المكتبات التي سبق أن اشارت بوجود خطة لدى مكتباتهم، وأنه سبق لهم المشاركة في التخطيط.

وأجاب ٧ من مديري المكتبات بنسبة ٥٣٫٨٪ بموافقتهم على أن قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموارد البشرية تعوق تنفيذ خطط المكتبة الإستراتيجية، في حين لم يوافق على قلة الحوافز كعائق ٦ مديرين بنسبة ٤٦٫٢٪.

وبتفحص الباحثة لردود مديري المكتبات من خلال استبانة الدراسة، وجدت أن من أجاب بضعف الحوافز هم من المديرين الذين لديهم خطط إستراتيجية فعلاً حسب إجاباتهم السابقة، وتعد موافقتهم على ضعف الحوافز عائقاً لتنفيذ الخطط الإستراتيجية موافقة منطقية، فلا يخفى على أحد ما للحوافز المعنوية والمادية من تأثير على الأداء، ولقد أوصى علي طوقان (١٩٩٧م) في دراسته على العاملين بالمكتبات العامة الفلسطينية والتي أوردتها الباحثة ضمن الدراسات السابقة، بضرورة وضع نظام للحوافز يشبع حاجات العاملين النفسية، ويوفر درجة عالية من الرضا عن عملهم، ومن ثم رفع مستوى أدائهم، ولم يعقب أحد من مجتمع الدراسة بذكر معوقات أخرى قد تكون هي ما يعوق تنفيذ الخطط من وجهة نظرهم، واكتفى الجميع بالمعوقات المحددة في استبانة الدراسة. (انظر الشكل رقم ١٧).

الشكل رقم (١٧)

العقبات التي تواجه المكتبات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية



١٠- أهم العوامل التي تسهم في تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمكتبة:

رغبت الباحثة في استطلاع آراء مديري المكتبات محل الدراسة حول أهم العوامل التي تسهم في تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، فأوردت سؤالاً بهذا الخصوص وتركت الإجابة مفتوحة، فشارك ١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦٪ من واقع ١٣ هم مجتمع الدراسة، وامتنع عن المشاركة بأي آراء مديرين بنسبة ١٥,٤٪، وتباينت آراء مديري المكتبات في عوامل التطوير والتحسين بين تقديم الحوافز والدعم المادي والمعنوي، وزيادة أعداد الموظفين والعاملين في المكتبة، وإعداد مبانٍ

مجهـزة بطريقـة صـحيحة، ورصـد ميزانيـة كافيـة، وتعزيـز ولاء العـاملين لمكتباتهم، والاستعانة بجهات مختصة في التخطيط والتطوير الإداري، وأخيراً شدد أحد مديري المكتبات على ضرورة حصول عمادة شؤون المكتبات على الصلاحيات الكافيـة الـتي تـسمح لهـا بتـوفير احتياجاتهـا مـن المـوارد البـشرية ودعمها بالموارد المالية لمواجهة ذلك. وجميع ما ورد من اقتراحات من قبل مديري المكتبات التي تسهم في تطوير الخطط الإستراتيجية وتحسينها محل تقدير الباحثة، وأخذ بعين الاعتبار في وضع الخطة المقترحة من قبلها.

١١- تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

يتفق كثير من كتاب ومنظري إدارة الموارد البشرية بأن طبيعة إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد في شقين أحدهما يتعلق بالموارد البشرية والآخر يتعلق بشؤون إدارية فنية ليست هي مجال بحثنا القائم، أما فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية فإن وضعها يتحدد ويتأثر بمجموعة من العوامل من بينها تحديد الأعمال، وتحديد الدور التشغيلي بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب، والتأكيد على دقة معايير الاختيار، وتنمية الموارد البشرية وتطويرهم وتدريبهم، ومتابعة استحقاقات الموظفين وما إلى ذلك (الطائي وآخرون: ٢٠٠٦م، ٩٨ -٩٩)، ويظهر الجدول رقم (١٨) رأي مديري المكتبات في مدى تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مكتباتهم المركزية.

الجدول رقم (١٨)

تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١	٧,٧	١٢	٩٢,٣	-	-	١٣	١٠٠

وبتفحص النتائج يتبين أن هناك مديراً واحداً فقط بنسبة ٧,٧٪ أفاد بتكامل وظائف إدارة الموارد البشرية لدى المكتبة التي يديرها، في حين نفى ١٢ مديرًا بنسبة ٩٢,٣٪ من إجمالي مجتمع الدراسة تكامل الوظائف بمكتباتهم المركزية، وحيث إن الجميع أجاب عن السؤال المطروح فقد ظهر حقل "بدون إجابة" فارغاً.

وتعلل الباحثة عدم تكامل الوظائف لدى هذا العدد الكبير من المكتبات بضعف الصلاحيات الممنوحة لمديري المكتبات (انظر الشكل رقم ١٨).

الشكل رقم (١٨)

تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية



١٢- الشعب المتوافرة بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

ورد في استبانة الدراسة سؤالٌ يحصر الوظائف التي تضمها إدارة الموارد البشرية رغبةً من الباحثة في الكشف عن تحديد مدى الصلاحيات بالمكتبات محل الدراسة، وجاءت الردود على النحو الذي يعكسه الجدول رقم (١٩).

الجدول رقم (١٩)

الشعب المتوافرة بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

	الشعب المتوافرة بإدارة الموارد البشرية	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	شعبة التوظيف	١	٧,٧	١٢	٩٢,٣	-	-	١٣	١٠٠
ب	شعبة التنمية والتدريب	١	٧,٧	١٢	٩٢,٣	-	-	١٣	١٠٠
ج	شعبة الرواتب والمستحقات والحوافز والترقيات	١	٧,٧	١٢	٩٢,٣	-	-	١٣	١٠٠
د	شعب أخرى	-	-	-	-	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠

وبإمعان النظر في الجدول رقم (١٩) نجد أن جميع مديري المكتبات أجابوا عن هذا السؤال فظهر حقل بدون إجابة فارغاً، ونلاحظ أن شعبة التوظيف تتوافر في مكتبة واحدة فقط بنسبة ٧,٧٪، يقابلها ١٢ مكتبة بنسبة ٩٢,٣٪ لا يوجد بها شعبة توظيف.

وكذلك الأمر بالنسبة لشعبة التنمية والتدريب، إذ تتوافر في مكتبة واحدة فقط بنسبة ٧,٧٪، وينعدم وجودها في ١٢ مكتبة بنسبة ٩٢,٣٪ .

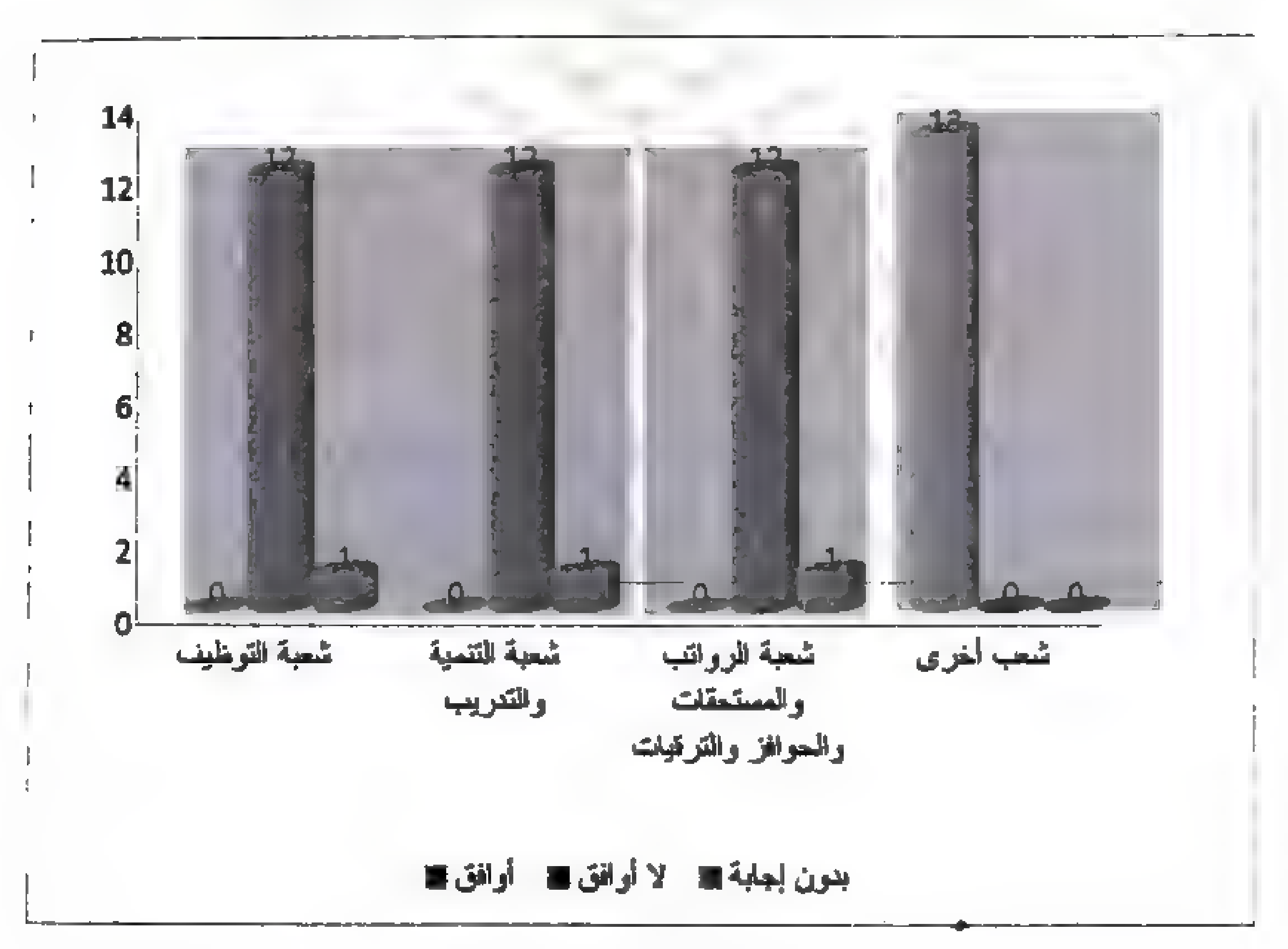
كما تتوافر شعبة الرواتب والمستحقات والحوافز والترقيات في مكتبة واحدة فقط بنسبة ٧,٧٪، مقابل ١٢ مكتبة بنسبة ٩٢,٣٪ لا تتوافر بها هذه الشعبة.

ولم يضف أحد من المديرين أية بأي شعب أخرى لم تذكرها استمارة الاستقصاء.

وما يكشفه الجدول رقم (١٩) من حقائق جدير بالدراسة والتقصي، فعدد المكتبات التي تفتقر إلى وجود الشعب الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ١٢ مكتبة بنسبة ٩٢,٣٪، مقابل مكتبة واحدة تمتلكها، وهذا الأمر كانت تتوقعه الباحثة مسبقاً، لذا أوردت السؤال الذي يليه والذي يكشف أسباب عدم تكامل الوظائف في إدارة الموارد البشرية. (انظر الشكل رقم ١٩).

الشكل رقم (١٩)

الشعب المتوافرة بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية



١٣- أسباب عدم تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

وتعقيباً على نفي الأغلبية من مديري المكتبات تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بمكتباتهم المركزي، ألحقت الباحثة سؤالها عن تكامل

الوظائف بسؤال يسلط الضوء على أسباب عدم تكامل الوظائف، كما يكشف ذلك الجدول رقم (٢٠).

الجدول رقم (٢٠)

أسباب عدم تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية

	أسباب عدم تكامل الوظائف	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	لا تمتلك المكتبة صلاحيات التوظيف	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠
ب	لا تمتلك المكتبة صلاحيات التنمية والتدريب	٦	٤٦,٢	٦	٤٦,٢	١	٧,٧	١٣	١٠٠
ج	لا تمتلك المكتبة صلاحية صرف الحوافز والترقيات	٥	٣٨,٥	٧	٥٣,٨	١	٧,٧	١٣	١٠٠
د	أسباب أخرى	-	-	-	-	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠

يتضح من قراءة الجدول رقم (٢٠) أن الباحثة أوردت في سؤالها معطيات، كان أولها أن المكتبة لا تمتلك صلاحيات التوظيف، حيث جاءت الإجابات بموافقة ٧ من مديري المكتبات بنسبة ٥٣,٨٪ على أن إدارتهم لا تملك صلاحية التوظيف، بينما أفاد ٦ مديرين بنسبة ٤٦,٢٪ من مجموع ١٣ بأن مكتباتهم تمتلك هذا الحق، وتعتقد الباحثة أن مرد ذلك أن التوظيف لدى بعض الجامعات سياسة عليا تملكها إدارة الجامعة وليست إدارة المكتبة.

وأفاد ٦ من مديري المكتبات بنسبة ٤٦,٢٪ بأن إدارتهم لا تمتلك صلاحيات التنمية والتدريب، في مقابل ٦ آخرين بالنسبة نفسها أفادوا بامتلاك مكتباتهم صلاحيات تنمية وتدريب مواردهم البشرية، وامتنع مدير واحد عن الإفادة بشأن صلاحيات إدارته من عدمها، ومع تعادل النسبتين بين امتلاك الصلاحية لدى البعضهم وعدم امتلاكها لدى بعضهم الآخر إلا أنه قد تكون أسباب عدم امتلاك الصلاحية لدى بعضهم بسبب ضعف الميزانية المخصصة لتلك المكتبات، إذ إن الجامعات التي أفادت بعدم امتلاك الصلاحية هي الجامعات التي ذكرت

سابقاً ضعف ميزانيتها، وهي أيضاً من الجامعات الناشئة التي قد يكون هذا هو السبب الآخر في عدم امتلاكها لصلاحية التنمية والتدريب.

كما أن عدد ٥ من مديري المكتبات بنسبة ٣٨,٥٪ أجاب بأن إدارته ليس لها حق صرف الحوافز والترقيات، وأجاب ٧ مديرين بأن لهم هذا الحق، وامتنع مدير واحد ١ بنسبة ٧,٧٪ عن الإجابة، وتعتقد الباحثة أن حجم المكتبة وتاريخها وحجم الموارد البشرية بها ودرجة تأهيل مديرها، هو الأساس في منح صلاحية صرف الحوافز والترقيات من عدمه.

ولم يُدلِ أي من المديرين بأي أسباب أخرى في معرض إجاباتهم. وقد خصص حامد الشافعي دياب (١٩٩٤م) فصلاً للموارد البشرية أسماه "العاملون" في دراسته التي أوردتها الباحثة كأحد الدراسات السابقة لموضوعها، حدد ووصف فيه مهام إدارة شؤون العاملين، وأوصى بتكامل تلك الوظائف حتى تستقيم حال المكتبات (انظر الشكل رقم ٢٠).

الشكل رقم (٢٠)

أسباب عدم تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية



١٤-تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات للمكتبة المركزية بمكتبات الطلاب:

وللكشف عن مدى تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات للمكتبة المركزية بمكتبات الطلاب من عدم تبعيتها، تم طرح سؤال يستطلع واقع تلك المكتبات، ولقد جاءت إجابات مديري المكتبات كما يظهر في الجدول رقم (٢١).

الجدول رقم (٢١)

تبعية إدارة الموارد البشرية النسائية للمكتبة المركزية بقسم البنين

تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات	مستقلة		تابعة		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٢	١٥,٤	١٠	٧٦,٩	١	٧,٧	١٣	١٠٠

حيث أجاب ٢ من مديري المكتبات بنسبة ١٥,٤٪ باستقلالية إدارة الموارد البشرية بمكتبة قسم الطالبات عن إدارة الموارد البشرية التابعة للمكتبة المركزية بقسم الطلاب، وأجاب ١٠ منهم بنسبة ٧٦,٩٪ بتبعية مكتبات الطالبات للمكتبة المركزية بقسم الطلاب، وترك الإجابة عن السؤال مدير واحد فقط بنسبة ٧,٧٪، مدوناً ملاحظة بأن الجامعة ليس بها فرع للطالبات، وهي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

وترى الباحثة أن المكتبات الجامعية بقسم الطالبات تفتقر إلى التمكين وإعطائها الصلاحيات الكافية لإدارة مواردها البشرية باستقلالية، وإعطائها الفرصة لإثبات جدارتها وكفاءتها بجدية إدارتها، وقد أوصت هند المروان(٢٠٠١م) في دراستها السابقة المدرجة في الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة، بإعطاء مزيد من الصلاحيات في الإدارة للإداريات بالمكتبات بقسم الطالبات.

ولمعرفة الباحثة المسبقة بتبعية أغلب المكتبات بقسم الطالبات ورغبتها في استطلاع رأي مديري المكتبات وأصحاب القرار عن أسباب تبعيتها وجهت السؤال الذي يليه للإجابة عنه من قبل مديري المكتبات في حال أقروا بتبعية المكتبة (انظر الشكل رقم ٢١).

الشكل رقم (٢١)

تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات أقسام الطالبات



١٥- أسباب تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات:

الجدول رقم (٢٢)

أسباب تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات

	أسباب تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	ضعف الكادر النسائي من حيث التأهيل والخبرة	٤	٣٠.٨	٨	٦١.٥	١	٧.٧	١٣	١٠٠
ب	صغر حجم المكتبة النسائية وقلة أعداد العاملات بها	٥	٣٨.٥	٧	٤٦.٢	١	٧.٧	١٣	١٠٠

ج	ضعف الميزانية المقررة للمكتبة النسائية	٣	٢٣,١	٩	٦٩,٢	١	٧,٧	١٣	١٠٠
د	أسباب أخرى	-	-	-	-	١٢	١٠٠	١٣	١٠٠

قدمت الباحثة في سؤالها هذا ثلاثة معطيات كأسباب لتبعية مكتبة الطالبات وعدم إعطائها استقلاليتها في إدارة مواردها البشرية، وكان أول المعطيات ضعف الكادر النسائي، من حيث التأهيل والخبرة، وجاءت الإجابات على النحو الذي يعكسه الجدول رقم (٢٢) أعلاه.

ويظهر الجدول موافقة ٤ من مديري المكتبات بنسبة ٣٠,٨٪ بضعفهن، في حين لم يوافق ٨ من المديرين بنسبة ٦١,٥٪ على ذلك ولم يروا فيهن ضعفاً من حيث التأهيل والخبرة، وسجلت حالة واحدة بنسبة ٧,٧٪ في حقل بدون إجابة، وهي تخص مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن إذ لا تملك هذه الجامعة فرعاً للطالبات.

أما بخصوص ثاني المعطيات من قبل الباحثة والمتعلق بصغر حجم المكتبة النسائية وقلة أعداد العاملات بها وافق ٥ من مديري المكتبات بنسبة ٣٨,٥٪ على صغر المكتبة وقلة عدد العاملات بها، في حين لم يتفق ٧ من المديرين بنسبة ٥٣,٨ على هذا السبب، و سجلت حالة مكتبة الملك فهد للبترول والمعادن في حقل "بدون إجابة" أيضاً.

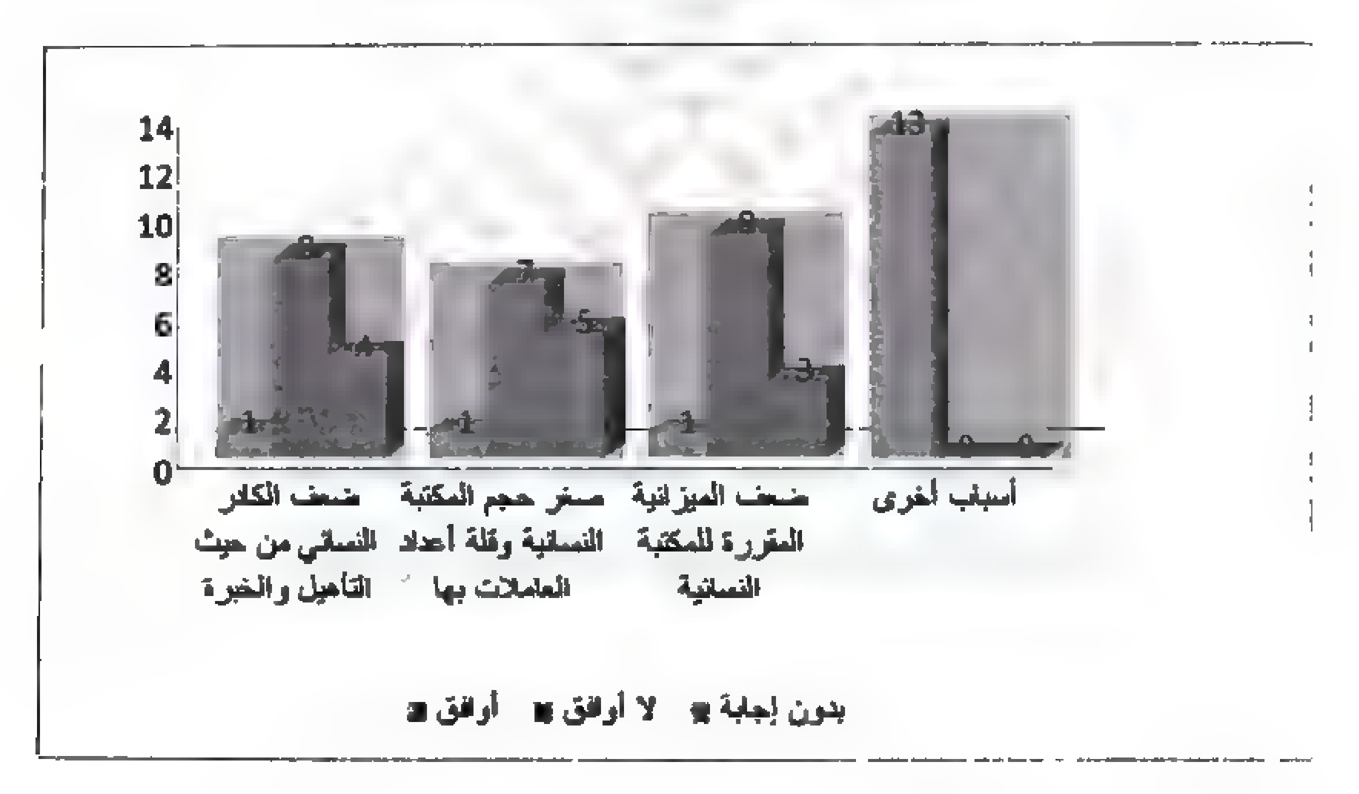
واتفق ٣ مديرين بنسبة ٢٣,١٪ على المعطى الثالث وهو ضعف الميزانية المقدرة للمكتبة النسائية، بينما رفض التسعة الباقون بنسبة ٦٩,٢٪ أن تكون الميزانية المقدرة للمكتبات النسائية ضعيفة، وسجلت مكتبة الملك فهد للبترول والمعادن في حقل "بدون إجابة".

ولم يتقدم أي مدير بذكر أسباب أخرى يرى أنها سبب أو أحد أسباب تبعية المكتبة بقسم الطالبات على الرغم من وضع الباحثة مساحة لذكر أسباب أخرى يراها مجتمع الدراسة.

وترى الباحثة أن تبعية المكتبة وعدم إعطائها المجال لإدارة مواردها البشرية له مردود سيئ على إنتاجية الإدارة وحماسها، بسبب عدم منحهن الفرصة لاستخدام مهاراتهن وتوظيف قدراتهن بالشكل المرضي. وقد سبق أن توصلت هند المروان (٢٠٠١م) في دراستها التي أوردتها الباحثة كدراسة سابقة، إلى أن غالبية مديرات المكتبات لا يملكن حق إصدار أي قرارات، وأوصت بمنحهن الصلاحيات الكافية للقيام بواجباتهن الوظيفية (انظر الشكل رقم ٢٢).

الشكل رقم (٢٢)

أسباب تبعية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات



١٦-تبعية مكتبة قسم الطالبات للمكتبة المركزية في التخطيط:

طرحت الباحثة سؤالاً يتعلق بالتخطيط في المكتبة المركزية بقسم الطالبات، وهل لديها خطة خاصة لإدارة مواردها البشرية، فجاءت الإجابة كما في الجدول رقم (٢٣).

الجدول رقم (٢٣)

تبعية مكتبة الطالبات للمكتبة المركزية في التخطيط

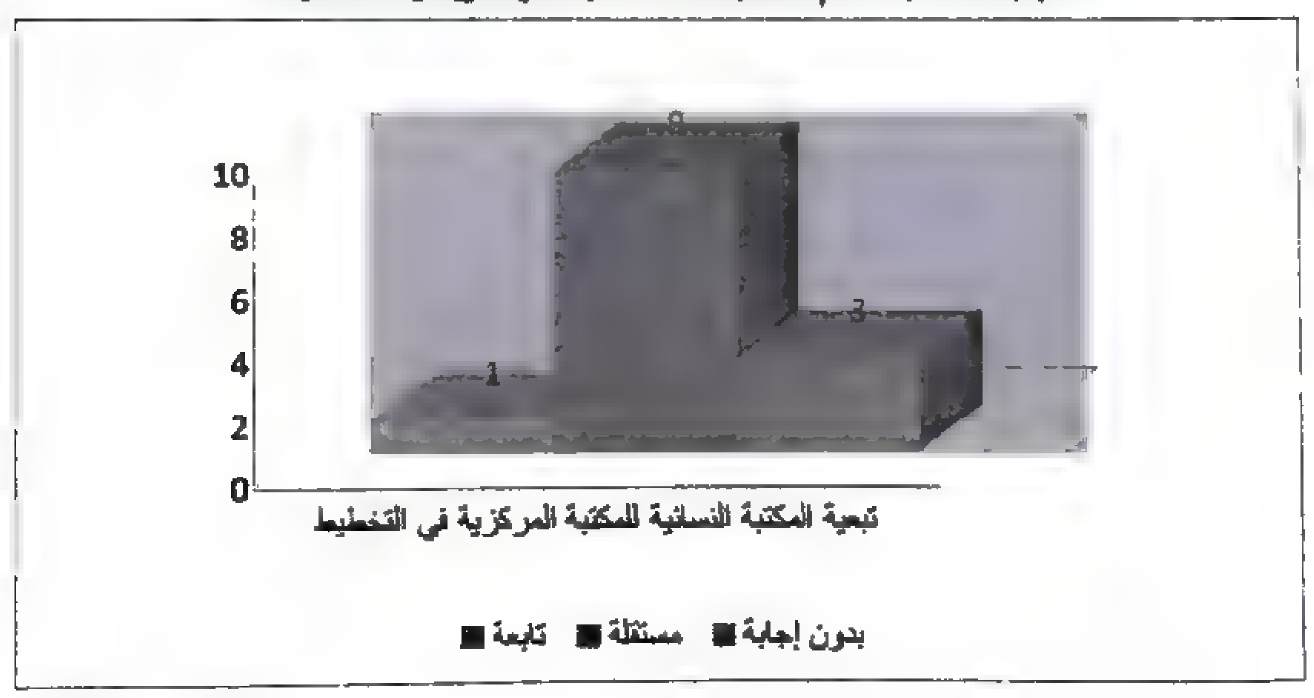
تبعية مكتبة الطالبات في التخطيط	تابعة		مستقلة		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٣	٢٣.١	٩	٦٩.٢	١	٧.٧	١٣	١٠٠

وبقراءة الجدول رقم (٢٣) أجاب ٣ من مديري المكتبات بنسبة ٢٣.١٪ من مجموع مجتمع الدراسة بأن المكتبة المركزية بقسم الطالبات تتبع المكتبة المركزية بقسم البنين في التخطيط، ولا تمتلك أي خطة مستقلة، في حين أشار ٩ مديرين بنسبة ٦٩.٢٪ باستقلالية المكتبة المركزية بقسم الطالبات في التخطيط لمواردها البشرية، وتركت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الإجابة عن هذا السؤال.

وترى الباحثة أن وجود ٩ مكتبات مركزية للطالبات في الجامعات السعودية لها صفة الاستقلال بالتخطيط حسب إجابة مديري المكتبات يعد حقلاً جيداً يفتح آفاقاً لدى الباحثين والباحثات في المجال لدراسة وقياس التخطيط بتلك المكتبات. (انظر الشكل رقم ٢٣).

الشكل رقم (٢٣)

تبعية مكتبة قسم الطالبات للمكتبة المركزية في التخطيط



١٧- مشاركة مديرة مكتبة الطالبات في التخطيط للموارد البشرية بالمكتبة:

مما لا شك فيه أن للمشاركة في اتخاذ القرارات بالغ الأثر في مواجهة التحديات، وتعميق مبدأ المشاركة في التخطيط أصبح من الاتجاهات الحديثة التي تعتمد عليها الإدارة في مواجهة تحديات قوة الظروف والمتغيرات على المؤسسات (بربر: ٢٠٠٨، ١٣٢)، بل ويزيد عامل المشاركة في التخطيط من إيمان الفرد بالخطة المراد تنفيذها، ورغبة في نجاحها وتحقيق ثمارها المرجوة، ويعكس جدول رقم (٢٤) واقع مشاركة مديرة مكتبات الطالبات في التخطيط للموارد البشرية.

الجدول رقم (٢٤)

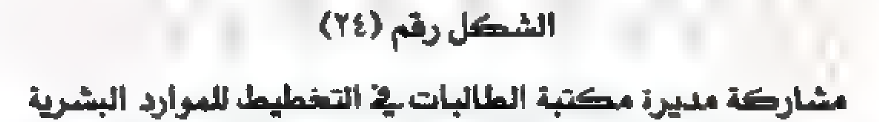
مشاركة مديرة مكتبة الطالبات في التخطيط للموارد البشرية

مشاركة مديرة مكتبة الطالبات في التخطيط	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٢	١٥,٤	١٠	٧٦,٩	١	٧,٧	١٣	١٠٠

وبقراءة متأنية نجد أن الجدول رقم (٢٤) يقيس مشاركة مديرات مكتبات الطالبات في التخطيط للموارد البشرية بمكتباتهن، حيث جاءت الإجابة على لسان مديري المكتبات بأن اثنتين من مديرات المكتبات بنسبة ١٥,٤٪ يشاركن في التخطيط فعلاً. في حين اتفق ١٠ من مديري المكتبات محل الدراسة على عدم مشاركة مديرات المكتبات بجامعاتهم في التخطيط لمكتباتهن المركزية بفرع الطالبات.

وبتحليل الوضع القائم أو النتائج التي حققها هذا الجدول مقارنة بمشاركة مديري المكتبات المركزية بقسم البنين نجد أن هناك ٧ مديرين

بنسبة ٥٣,٨٪ قد شاركوا في التخطيط لمواردهم البشرية، ونجد في المقابل أن عدد من شاركن في التخطيط للموارد البشرية من مديرات المكتبات لم يتجاوز عددهن ٢ بنسبة ١٥,٤٪، وهنا يظهر الفرق بوضوح بين النسبتين، كما تلاحظ الباحثة أنه مع أن مديري المكتبات أجابوا عن السؤال السابق باستقلالية مكتبة الطالبات في إدارة مواردها وعدم تبعيتها لإدارتهم، إلا أنهم أجابوا في هذا السؤال بعدم مشاركة الإدارة النسائية في التخطيط، وترجع الباحثة ذلك إلى أن المكتبة المركزية في شق الطالبات لا تعد مكتبة مستقلة في الجوانب الإدارية، وإنما هي تابعة للمكتبة المركزية بقسم الطلاب، واستقلاليتها كمبنى لا يعني استقلاليتها إدارياً، وإن كان ذلك لا يمنع مطلقاً من مشاركة مديرة المكتبة المركزية بشق الطالبات من حقها بالمشاركة في تخطيط الموارد البشرية بالمكتبة التي هي تحت إدارتها (انظر الشكل رقم ٢٤).



الشكل رقم (٢٤)

مشاركة مديرة مكتبة الطالبات في التخطيط للموارد البشرية



٦/٤ استقطاب الموارد البشرية واختيارها:

١- كيفية توظيف العاملين والعاملات بالمكتبات:

يقصد بالتوظيف توفير الموارد البشرية اللازمة لأي مؤسسة من حيث العدد والنوعية المطلوبة، وجذب واستقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم وفق أساليب الاختيار المعيارية، واتخاذ قرار بالتعيين.

أما التعيين فهو مجموعة الإجراءات التي تبدأ بعد اتخاذ قرار اختيار أفضل مرشح للوظيفة الشاغرة، وتنتهي باستلام الموظف الجديد للوظيفة (الصحاف: ١٩٩٧م، ١١-١٦).

ولما لأهمية توظيف الموارد البشرية من كبير الأثر في إدارة المكتبات وجهت الباحثة سؤالها بهذا الخصوص، وعرضت على مديري المكتبات ثلاث جهات من المحتمل أن تكون هي الجهات المخولة بمهمة توظيف العاملين والعاملات في المكتبات الجامعية، فجاءت الإجابات كما هي عليه في الجدول رقم (٢٥).

الجدول رقم (٢٥)

كيفية توظيف العاملين والعاملات في المكتبات

	كيفية التوظيف	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	التوجيه المباشر من وزارة الخدمة المدنية	٤	٣٠.٨	٩	٦٩,٢	-	-	١٢	١٠٠
ب	التوجيه المباشر من المؤسسة الأم	٥	٢٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠
ج	التوجيه المباشر من إدارة المكتبة	٤	٣٠.٨	٩	٦٩,٢	-	-	١٣	١٠٠
د	طرق أخرى	-	-	- -	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠	

وباستطلاع الباحثة للجدول رقم (٢٥) وجدت أن إجابات مديري المكتبات محل الدراسة لم تخرج عن المعطيات المطروحة في استبانة الدراسة، وعلى هذا الأساس كان مجموع من ترك الإجابة بطرح طرق أخرى ١٣ مديراً بنسبة ١٠٠٪.

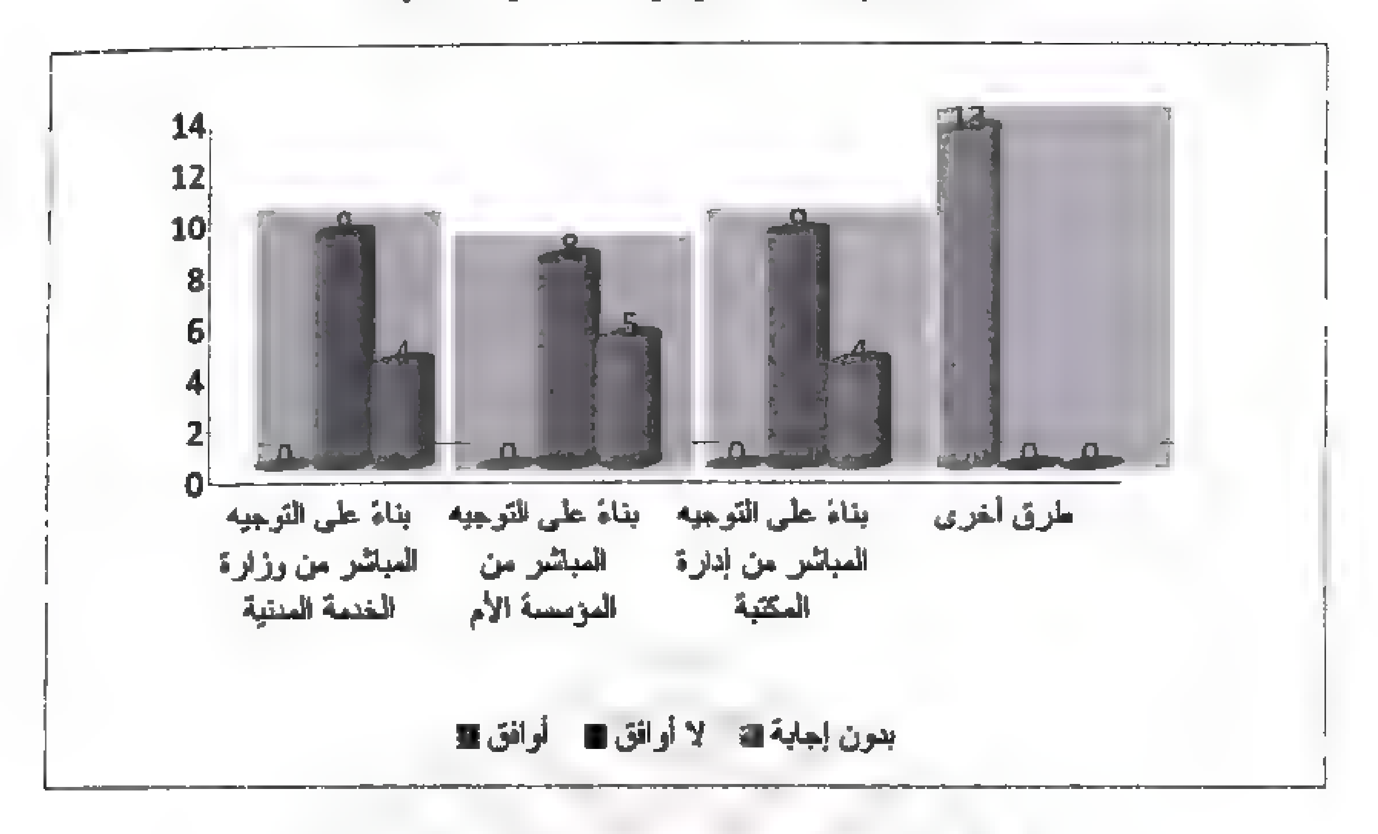
ووافق ٤ مديرين بنسبة ٣٠.٨٪ من ١٣، هم مجتمع الدراسة، على أن توظيف الموارد البشرية لدى مكتباتهم يتم بناءً على التوجيه المباشر من وزارة الخدمة المدنية، في حين خالفهم الرأي ٩ مديرين بنسبة ٦٩.٢٪.

كما وافق ٥ من مديري مجتمع الدراسة بنسبة ٣٨.٥٪ على أن توظيف الموارد البشرية يتم بناءً على التوجيه المباشر من المؤسسة الأم، ونفى ٨ من المديرين الباقين من مجتمع الدراسة بنسبة ٦١.٥٪ أن يكون لتوجيه المؤسسة الأم علاقة بتوظيف الموارد البشرية لديهم.

ومع أن أهمية التوجيه المباشر من مدير المكتبة، إذ إنه الشخص الذي تصب عنده مجمل الاحتياجات وتفصيلها، ومع أن عملية التوظيف تجمع ما بين الاستقطاب والاختيار والتعيين، واستقطاب الأفراد العاملين لشغل الشاغر من الوظائف من أهم مهمات وواجبات إدارة الموارد البشرية بتوجيه من مدير المكتبة، إلا أن عدد من أجاب بأن التوظيف يتم عن طريق التوجيه المباشر من مدير المكتبة لم يتجاوز ٤ مديرين بنسبة ٣٠.٨٪، وأجاب ٩ من مديري المكتبات بنسبة ٦٩.٢٪ بأن توظيف الموارد البشرية ليس له علاقة بتوجيه مدير المكتبة. ومع أن هذه النتيجة توصلت إليها الباحثة حسب إجابات مديري المكتبات، إلا أنه يغلب على ظنها أن بعض مديري المكتبات يجهل الفرق بين التوظيف والتعيين، لاسيما من أجاب بأن التوظيف يتم بناء على التوجيه المباشر من وزارة الخدمة المدنية (انظر الشكل رقم ٢٥) .

الشكل رقم (٢٥)

كيفية توظيف العاملين والعاملات في المكتبات



٢-استخدام سياسة الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات:

تعد عملية الاستقطاب عملية مزدوجة بين الفرد والمكتبة، ففي الوقت الذي تبحث فيه المكتبة عن الفرد الكفء، يبحث الفرد عن المكتبة التي تلبي له احتياجاته وتقدم له أفضل العروض.

وترى سهيلة عباس (٢٠٠٣م، ١٥١) أن المؤسسات عموماً بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي تعتمد على مصادر محددة للحصول على الموارد البشرية المتصفة بالكفاءة بغرض توفير الفرص لاستقطاب العناصر الجيدة، ويوفر لها كثيراً من التكاليف أيضاً. وتوجهت الباحثة في استمارة الاستقصاء التي تقدمت بها لمديري المكتبات بسؤال يقيس مدى استخدام إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية لسياسة الاستقطاب في عملية تعيين الموارد البشرية، فجاءت الردود على النحو الذي يعكسه الجدول رقم (٢٦) .

الجدول رقم (٢٦)

استخدام سياسة الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات

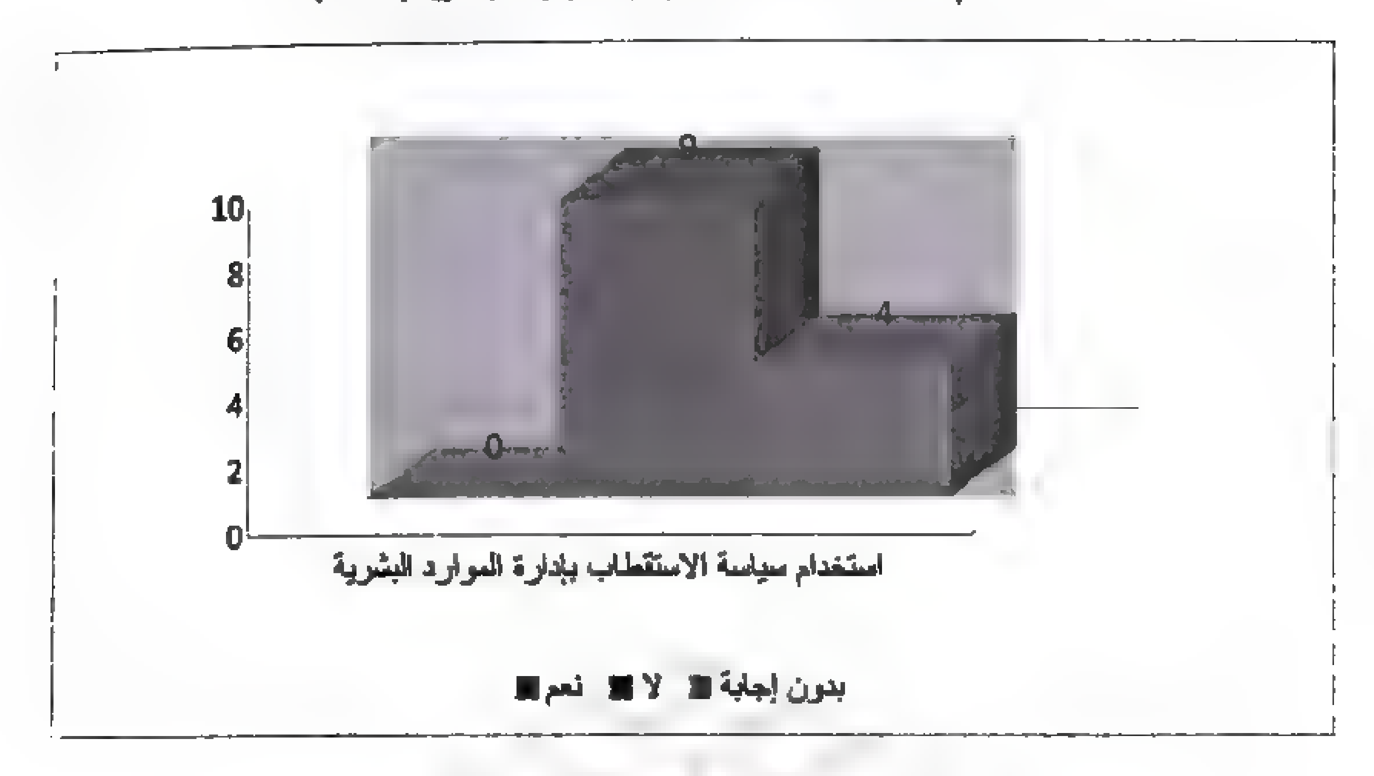
استخدام سياسة الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٤	٣٠.٨	٩	٦٩.٢	-	-	١٣	١٠٠

وبقراءة الجدول رقم (٢٦) نجد أن ٤ من مديري المكتبات فقط وبنسبة ٣٠.٨٪ من مجموع مجتمع الدراسة أجاب بالتأييد في استخدام إدارة مواردهم البشرية، في حين نفى ٩ من مديري المكتبات بنسبة ٦٩.٢٪ استخدامهم لسياسة الاستقطاب، الأمر الذي تستغربه الباحثة، حيث إن ٩ من مديري المكتبات أجابوا في سؤال لاحق بأن عملية الاستقطاب تتم بناءً على الإعلان، وكما هو معروف أن الإعلان عن الوظائف الشاغرة يعد وسيلة من وسائل الاستقطاب.

وتعتقد الباحثة بأن من المحتمل أن يكون بعض مديري المكتبات محل الدراسة لا يعتبر الإعلان أحد وسائل الاستقطاب، إذ إن الكثير من الناس يعتقد أن الاستقطاب يعتمد فقط على توكيل وكالات خاصة محترفة في جذب الموظفين المتخصصين من جهات عمل مناظرة أو قريبة من التخصص، ومع أن هذه وسيلة من الوسائل إلا أنها ليست الوحيدة كما يعتقد بعضهم. (انظر الشكل رقم ٢٦).

الشكل رقم (٣٦)

استخدام سياسة الاستقطاب بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات



٣- الجهات المخولة بالاستقطاب في المكتبات الجامعية:

تعمل وظيفة الاستقطاب على جذب أكبر عدد من المتقدمين وراغبي العمل في الوظيفة الشاغرة ممن تنطبق عليهم الشروط والمواصفات المقننة مسبقاً، ثم تقوم الجهة المخولة بالاستقطاب بتصفية هؤلاء المتقدمين واختيار أفضل المرشحين وفق معايير ومواصفات الجودة في الاختيار. وينصح ماهر (٢٠٠٧م، ٢٢٤) باختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب بعناية فائقة، حيث إنهم يؤدون دوراً بالغ الأهمية في ترك انطباعٍ لا يمكن نسيانه لدى المتقدمين للوظيفة، والانطباع الطيب سيعزز الرغبة في الالتحاق بالعمل، في حين يعطي الانطباع السيئ نفوراً من تلك المؤسسة من قبل المتقدمين، وقد يكونون من الأكفاء وذوي الخبرات الذين تحتاجهم المؤسسة. وقدمت الباحثة بعض الجهات التي من شأنها استقطاب الموارد البشرية بالمكتبات

في سؤالها عن الجهات المخولة بالاستقطاب، وجاءت الردود كما هو مبين في الجدول رقم (٢٧) .

الجدول رقم (٢٧)

الجهة المخولة بالاستقطاب في المكتبات الجامعية

الجهة المخولة بالاستقطاب		أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	مدير المكتبة	٤	٣٠٫٨	٩	٦٩٫٢	-	-	١٣	١٠٠
ب	لجنة المكتبة	٣	٢٣٫١	١٠	٧٦٫٩	-	-	١٣	١٠٠
ج	قسم التوظيف بإدارة الموارد البشرية بالمكتبة	٣	٢٣٫١	١٠	٧٦٫٩	-	-	١٣	١٠٠
د	جهة أخرى	١	٧٫٧	-	-	١٢	٩٢٫٣	١٣	١٠٠

أفاد ٤ من مديري المكتبات بنسبة ٢٠٫٨٪ بأن المخول باستقطاب الموارد البشرية بالمكتبات هو مدير المكتبة، في حين أجاب ٩ من مديري المكتبات المشاركين في الدراسة بنسبة ٦٩٫٢٪ بأن مدير المكتبة ليس له هذه الصلاحية.

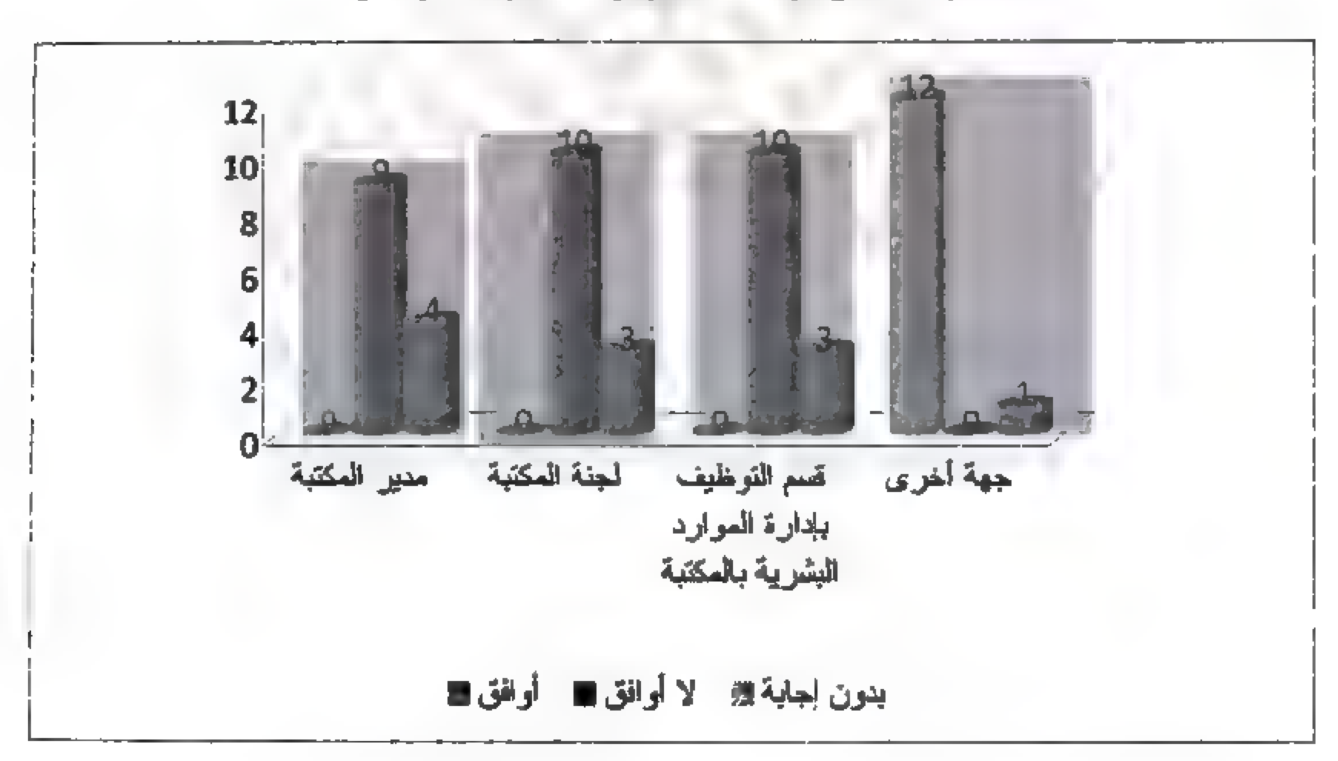
وأجاب ٢ مديرين فقط من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٣ وبنسبة ٢٣٫١٪ بأن لجنة المكتبة هي المكلفة باستقطاب الموارد البشرية، في مقابل ١٠ من المديرين بنسبة ٧٦٫٩٪ نفوا أن تكون لجنة المكتبة لها هذه الصلاحية. كما وافق ٣ من مديري المكتبات بنسبة ٢٣٫١٪ على أن جهة الاختصاص في عملية الاستقطاب هي قسم التوظيف بإدارة الموارد البشرية بالمكتبة، ولم يتفق معهم في الرأي العشرة الباقون من مديري المكتبات ونسبتهم ٧٦٫٩٪. وذكر مدير واحد بنسبة ٧٫٧٪ أن هناك جهة أخرى مكلفة باستقطاب الموارد البشرية بالمكتبات، وهي جهة عليا بالجامعة.

وترى الباحثة أن عملية الاستقطاب ذاتها ينبغي أن تكون من مهمات قسم التوظيف بالمكتبة، مع ضرورة مشاركة مدير المكتبة وكذلك لجنة المكتبة في عملية الاختيار.

وجدير بالذكر أن هناك جهات أخرى مختصة بعملية الاستقطاب، ذكر هذا الأمر النقيب (٢٠٠٥م) في دراسته التي أوردتها الباحثة كإحدى الدراسات السابقة، أنه قد أصبح هناك شركات أو وكالات استقطاب دولية وصفهم بالصيادين المهرة للخبرات، ويمكن لمديري الموارد البشرية الاستعانة بمثل هذه الوكالات في حال الحاجة لذلك.(انظر الشكل رقم ٢٧).

الشكل رقم (٢٧)

الجهة المخولة بالاستقطاب في المكتبات الجامعية



٤- تحديد المكتبة لاحتياجاتها من الموارد البشرية:

تحتاج جميع المؤسسات ومن بينها المكتبات إلى تحديد حاجتها كمًا وكيفاً من الموارد البشرية التي تؤدي من خلالها الأعمال والأنشطة التي تقوم بها.

ويؤيد هذه الحقيقة ما ذكره ماهر (٢٠٠٧م، ١٦١) أن حسن تحديد الموارد البشرية لأي مؤسسة من حيث النوعيات والأعداد يكفل القيام بالأعمال والواجبات على أكمل وجه وبأقل تكلفة. في حين يعني سوء التحديد وجود نوعية موارد بشرية غير مناسبة في الأعمال والوظائف، وأعداد غير مناسبة أيضاً، مما يؤدي إلى اضطراب العمل، ومن هذا المنطلق وجهت الباحثة سؤالها عن تحديد إدارة الموارد البشرية لاحتياجاتها من الموارد. وجاءت الردود كما هي عليه في الجدول رقم (٢٨).

الجدول رقم (٢٨)

تحديد المكتبة لاحتياجاتها من الموارد البشرية

تحديد المكتبة لاحتياجاتها من الموارد البشرية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١٠	٧٦,٩	٣	٢٣,١	-	-	١٣	١٠٠

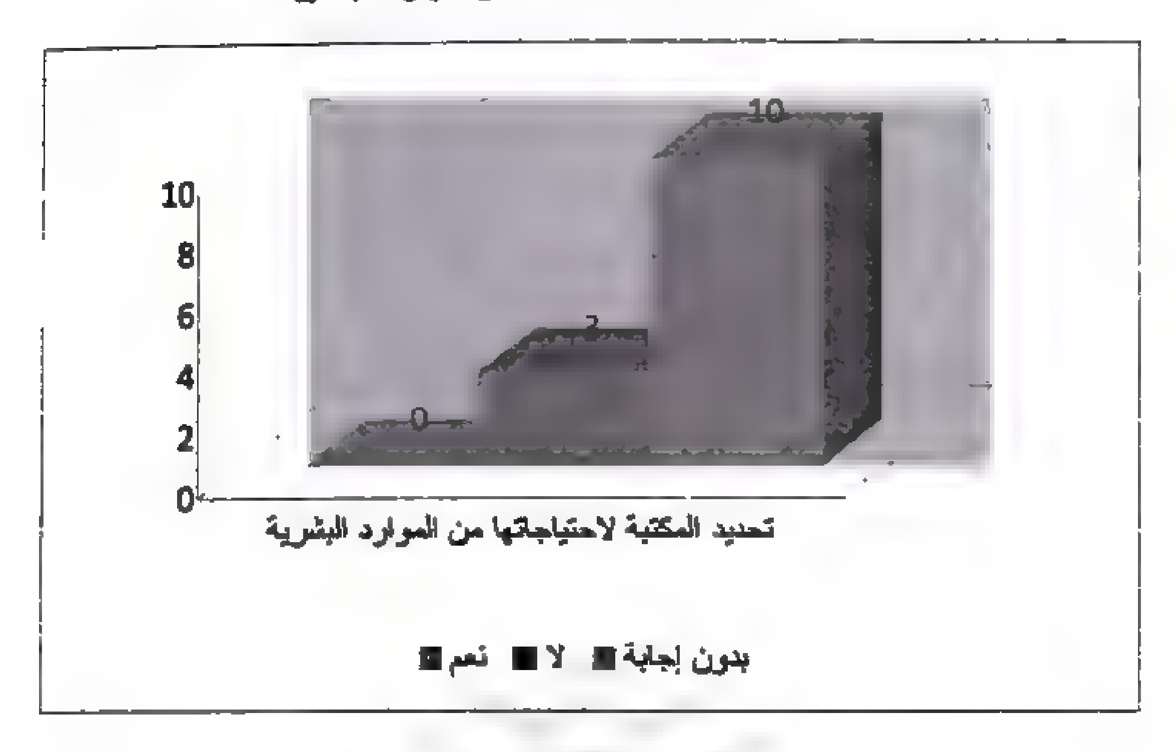
يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن ١٠ من مديري المكتبات محل الدراسة بنسبة ٧٦,٩٪ يقومون بتحديد حاجة مكتباتهم من الموارد البشرية، حتى يتسنى لهم القيام بالأعمال خير قيام ، وأقر ٣ مديرين بنسبة ٢٣,١٪ بأنهم لا يحددون حاجة مكتباتهم من الموارد البشرية، ولم يترك أحد من مجتمع الدراسة الإجابة عن هذا السؤال.

وبتفحص استمارات الاستقصاء لوحظ أن من أجابوا بأنهم لم يسبق لهم تحديد حاجة مكتباتهم من الموارد البشرية هم من الجامعات الناشئة وحديثي التعيين.

ويغلب على ظن الباحثة أنه بعد اكتمال البنية الأساسية لتلك المكتبات، وتمرس مديري المكتبات في العمل الإداري، سيتم تقدير مهمة تحديد إدارة الموارد البشرية لحاجة المكتبات من العاملين، كما ستتم ممارستها بالفعل (انظر الشكل رقم ٢٨) .

الشكل رقم (٢٨)

تحديد المكتبة لاحتياجاتها من الموارد البشرية



٥- طرق الاستقطاب ووسائله:

مما سبق ذكره أن للاستقطاب مصدرين رئيسين للحصول على الموارد البشرية: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، ويمكن التركيز على مصدر دون الآخر، إلا أن لذلك بعض السلبيات، فمن سلبيات التركيز على المصادر الداخلية فقط، تقليل فرص الإبداع والابتكار، كما أن التركيز فقط على المصادر الخارجية في الاستقطاب ينعكس سلباً على الروح المعنوية لدى العاملين، ولا يعزز الكفاءات الحالية بالمكتبات.

ومن هذا المنطلق وجهت الباحثة سؤالها عن طرق الاستقطاب ووسائلها، وقدمت بعض الطرق والوسائل كخيارات لمديري المكتبات، كما أنها تركت لهم المجال بإضافة طرق ووسائل أخرى، ويعكس الجدول رقم (٢٩) ردود مديري المكتبات على طرق الاستقطاب التي تم استخدامها بالمكتبات محل الدراسة.

الجدول رقم (٢٩)

طرق الاستقطاب ووسائله

	طرق الاستقطاب ووسائله	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	الإعلان	٩	٦٩,٢	٤	٣٠,٨	-	-	١٣	١٠٠
ب	استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض	١	٧,٧	١٢	٩٢,٣	-	-	١٣	١٠٠
جـ	دعوة المتقدمين لهذا الغرض	٤	٣٠,٨	٩	٦٩,٢	-	-	١٣	١٠٠
د	التدريب	-	-	١٣	١٠٠	-	-	١٣	١٠٠
هـ	زيارة الجامعات والكليات	-	-	١٣	١٠٠	-	-	١٣	١٠٠
و	أسباب أخرى	-	-	-	-	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠

يوضح الجدول رقم (٢٩) أن ٩ من مديري المكتبات وهم الأغلبية بنسبة ٦٩,٢٪ من واقع ١٣ مديراً هم مجتمع الدراسة أفادوا بأن الإعلان هو وسيلة الاستقطاب لدى مكتباتهم، في مقابل أربعة مديرين بنسبة ٣٠,٨٪ أفادوا بأن الإعلان لا يستخدم كأحد وسائل الاستقطاب لديهم.

وأفاد مدير واحد فقط بنسبة ٧,٧٪ بأن مكتبته تلجأ إلى مستقطبين محترفين لاستقطاب الموظفين الذين تحتاج إليهم المكتبة، ولم يلجأ لوسيلة الاستقطاب هذه ١٢ من مديري المكتبات بنسبة ٩٢,٣٪، وربما أنها لا تناسبهم للتكلفة المادية التي تلحق بها، في حين أوصى متولي محمود النقيب (٢٠٠٥م) في دراسته التي استعانت بها الباحثة كإحدى الدراسات السابقة في المجال بالاستفادة من هؤلاء المستقطبين الذين وصفهم بالصيادين المهرة في تفعيل هذه الثروة واستخلاص أقصى فائدة منها.

وأجاب أربعة من مديري المكتبات بنسبة ٣٠,٨٪ بأن مكتباتهم تدعو المتقدمين الذين سبق لهم تقديم طلبات توظيف في مكتباتهم وتحتفظ

المكتبة بطلباتهم، ثم تختار أفضل المتقدمين، ونفى في الوقت نفسه تسعة من مديري المكتبات بنسبة ٦٩،٢٪ أن تكون هذه الوسيلة متبعة لدى مكتباتهم، مع أن هذه الوسيلة من وجهة نظر الباحثة تجدي نفعاً، فقد يكون من المتقدمين بطلب التوظيف من هم من ذوي المؤهلات والكفاءات والخبرات الذين تحتاج المكتبات لمثلهم في شغل وظائفها الشاغرة.

أما عن التدريب كأحد وسائل الاستقطاب فقد نفى جميع مديري المكتبات بنسبة ١٠٠٪ استخدامه كوسيلة لاستقطاب الموظفين وترقيتهم إلى الوظائف الشاغرة، في حين ترى الباحثة أن تدريب الموظفين والعاملين الحاليين بالمكتبات لرفع كفاءتهم وإكسابهم المهارات التي تحتاجها الوظيفة الشاغرة وترقيتهم إليها، هي إحدى وسائل الاستقطاب الداخلي الذي يعزز الكفاءات الموجودة بالمكتبات، ويرفع الروح المعنوية لديهم، ويحقق الرضا الوظيفي لديهم، ويزيد العاملين إحساساً بالولاء والانتماء لمكتباتهم.

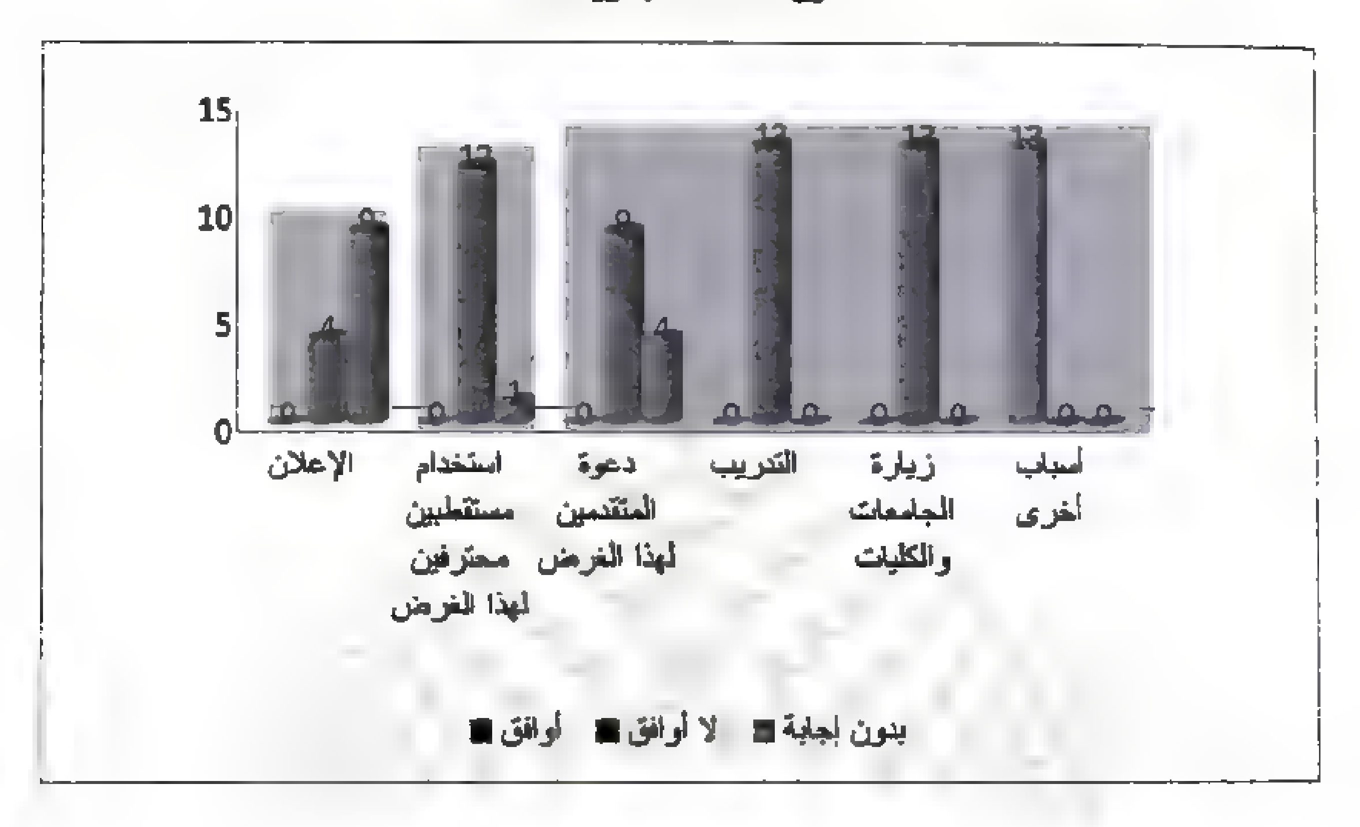
كما أجمع مديرو المكتبات بنسبة ١٠٠٪ على أنهم لا يلجئون إلى زيارة الجامعات والكليات المتخصصة لاستقطاب المتفوقين والأكفاء للعمل بمكتباتهم، ولم يضف أيٌّ من مديري المكتبات وسائل أخرى استخدمتها مكتباتهم في استقطاب مواردها على الرغم من ترك الباحثة مساحة لذلك.

وترى الباحثة بعد قراءات مستفيضة في هذا المجال أن من الوسائل المثلى والأكثر شيوعاً لاستقطاب الموارد البشرية، الإعلان عن التوظيف في جميع وسائل الإعلام أو أغلبها على أقل تقدير، حتى يتسنى للراغبين والمؤهلين وذوي الخبرات التقدم للوظيفة الشاغرة، وكذلك يتيح لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات فرصة التدقيق والاختيار وفق معايير وأسس الاختيار السليمة،

تلافياً لأي خلل قد يصيب عملية الاختيار والتعيين، مع أن هذا لا يقلل من شأن الوسائل الأخرى في الاستقطاب (انظر الشكل رقم ٢٩).

الشكل رقم (٢٩)

طرق الاستقطاب ووسائله



٦- سياسة مكتبات قسم الطالبات في الاستقطاب:

في نتائج الدراسة التي قامت بها هند العروان (٢٠٠١م) وأوردتها الباحثة ضمن الدراسات السابقة لموضوع البحث، استنتجت الخلل في نظم اختيار وتوظيف الموارد البشرية في مكتبات الطالبات بمؤسسات التعليم العالي السعودية، وأوصت بالتدقيق وحسن اختيار الموارد البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات. ومن هذا المنطلق توجهت الباحثة بسؤالها عن مدى أحقية مكتبة الطالبات في استقطاب مواردها، ومن ترى فيهن الكفاءة المطلوبة في سد احتياجات وظائفهن الشاغرة، ويعكس الجدول رقم (٣٠) ردود مديري المكتبات حول هذا الموضوع.

الجدول رقم (٣٠)

سياسة إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات في الاستقطاب

أحقية إدارة مكتبات الطالبات في الاستقطاب	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٩	٦٩,٢	٣	٢٣,١	١	٧,٧	١٣	١٠٠

يفيد الجدول رقم (٣٠) بأن ٩ من مديري المكتبات بنسبة ٦٩,٢٪ يؤكد بأن مكتبات الطالبات تملك حق استقطاب مواردها البشرية ، في حين نفى ٣ مديرين بنسبة ٢٣,١٪ بأن تكون تلك المكتبات لها الحق في استقطاب الموارد الخاصة للعمل بها ، وتركت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الإجابة عن هذا السؤال لعدم وجود فرع للطالبات لدى الجامعة.

وترى الباحثة أن إعطاء إدارة مكتبة الطالبات صلاحية استقطاب مواردها البشرية لا يعود بالنفع على رفع الروح المعنوية لدى إدارة المكتبات فقط، وإنما بهذه الصلاحيات ستكون المكتبات قادرة على مضاعفة طاقتها وإنجازاتها وكفاءتها ، كما سيكون هناك فوائد حقيقية ملموسة بالمكتبات، كرضا المستفيدات، وإنتاجية متزايدة ومتطورة، وروح تنافس عالية ، وتقليل الهدر في الوقت وفي إمكانيات المكتبة وفي الطاقة البشرية وما إلى ذلك (انظر الشكل رقم ٣٠) .

الشكل رقم (٣٠)

سياسة إدارة مكتبة قسم الطالبات في الاستقطاب



٧- اختيار أفضل المرشحين للعمل في المكتبات:

بعد أن تحدد المكتبات احتياجاتها من الموارد البشرية وتقوم باستقطابهم، تبقى عملية اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب، فالاختيار الفاعل يستلزم مطابقة سمات الفرد، من حيث مؤهلاته وقدراته ومهاراته وخبراته ونفسيته مع متطلبات الوظيفة، وعلى ذلك فإن إدارة المكتبة هي الأكثر دراية بمتطلبات تلك الوظيفة. وعندما طرحت الباحثة سؤالاً بهذا الخصوص، أتت الإجابات على النحو الموضح في الجدول رقم (٣١).

الجدول رقم (٣١)

اختيار أفضل المرشحين للعمل في المكتبات

المسؤول عن اختيار أفضل المرشحين	العدد	٪
مدير المكتبة	٤	٣٠.٨
مدير المؤسسة الأم	٢	١٥.٤
لجنة المكتبة	١	٧,٧
مديرون تنفيذيون بإدارة المكتبة	٣	٢٣,١
جهة أخرى	١	٧,٧
بدون إجابة	٢	١٥,٤
المجموع	١٣	١٠٠

يوضح الجدول رقم (٣١) أن أربعة من مديري المكتبات بنسبة ٣٠,٨ ٪ أفادوا بأن المسؤول عن اختيار أفضل المرشحين هو مدير المكتبة، وأجاب مديران اثنان بنسبة ١٥,٤٪ بأن عملية الاختيار هي من مهام مدير المؤسسة الأم، بينما رد مدير واحد بنسبة ٧,٧٪ أن اختيار أفضل المرشحين مسؤولية لجنة المكتبة ، وأفاد ٣ مديرين بنسبة ٢٣,١٪ بأن هناك مديرين تنفيذيين هم المسئولون عن اختيار أفضل المرشحين للعمل.

وأفاد مدير واحد بنسبة ٧,٧٪ بأن هناك جهة عليا هي المخولة باختيار أفضل المرشحين، كما ترك الإجابة عن هذا السؤال اثنان من مجتمع الدراسة بنسبة ١٥,٤٪.

ومع تباين الإجابات إلى حد كبير ترجع الباحثة ذلك إلى أن لكل جامعة ولكل مكتبة جامعية سياستها الخاصة التي تتبعها في الإدارة (انظر الشكل رقم ٣١) .

الشكل رقم (٣١)

اختيار أفضل المرشحين للعمل في المكتبات



٨- الاختيار المعياري:

ينبغي للمكتبات أن تحدد بوضوح معايير الاختيار بناءً على مواصفات معينة تسعى لتوافرها في المرشح للوظيفة الشاغرة، ويؤيد ماهر (٢٠٠٧م، ٢٢٧-٢٢٩) أن معايير الاختيار تعبر عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين أو بنسبة معينة، وغالباً ما تجتمع هذه المعايير في خصائص معينة، مثل مستوى التأهيل والخبرات والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح.

ومن هذه الحيثية طرحت الباحثة سؤالها الذي يكشف مدى وجود معايير ثابتة في اختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة لدى المكتبات، وجاءت ردود مجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٣٢).

الجدول رقم (٣٢)

الاختيار المعياري

وجود معايير خاصة لاختيار العاملين بالمكتبات	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١١	٨٤،٦	٢	١٥،٤	-	-	١٣	١٠٠

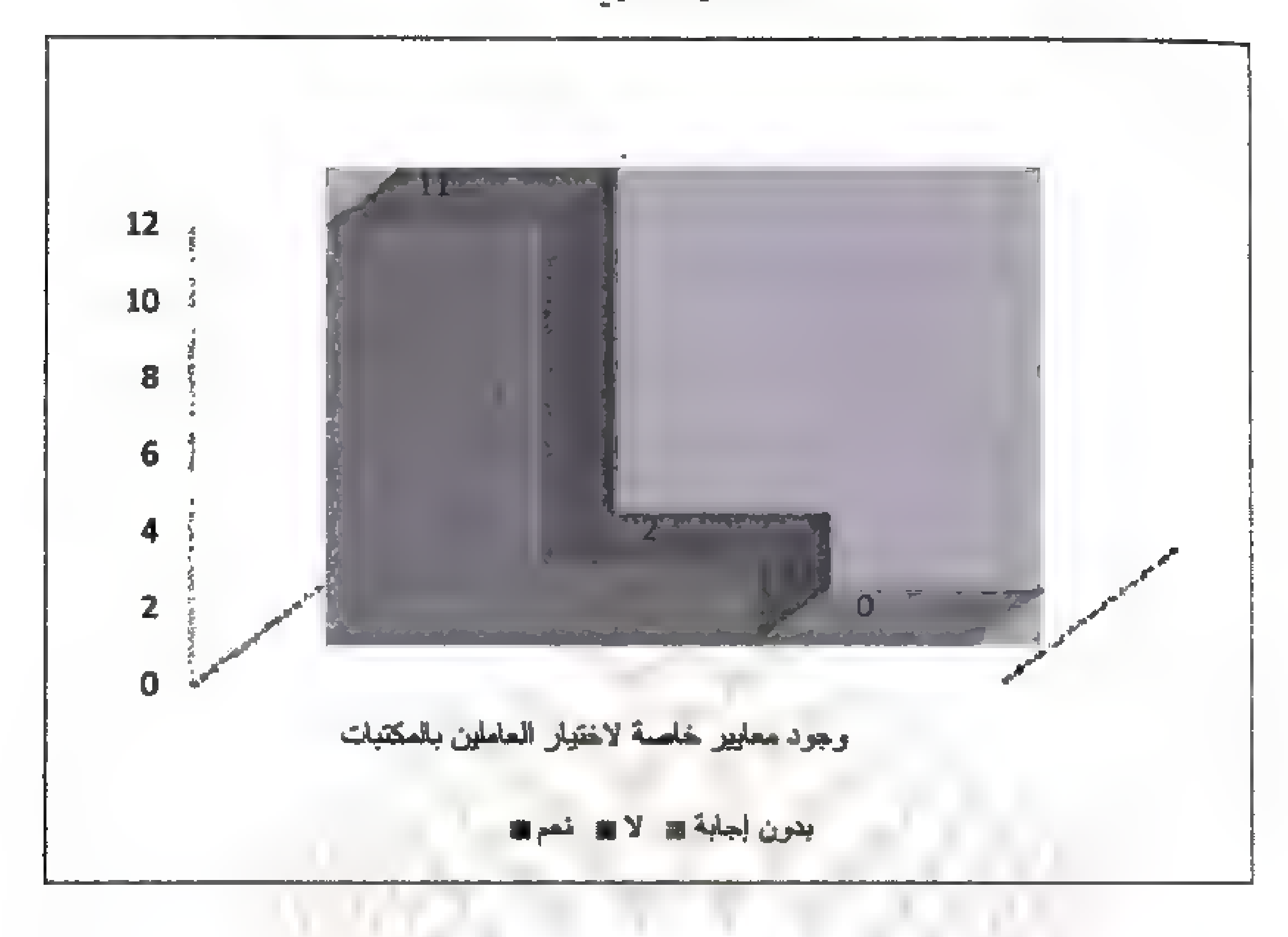
بقراءة الجدول رقم (٣٢) نجد أن ١١ مديراً يشكلون الأغلبية بنسبة ٨٤،٦٪ يؤيدون وجود معايير ومواصفات خاصة لاختيار الموارد البشرية بمكتباتهم، في حين أشار ٢ من مديري المكتبات بنسبة ١٥،٤٪ بعدم وجود أي معايير لاختيار العاملين بمكتباتهم.

وبتفحص استمارات الاستقصاء وجدت الباحثة أن من أشار بعدم وجود معايير للاختيار في هذا السؤال، هم المديرون الذين تركوا الإجابة عن سؤال من الذي يقوم باختيار أفضل المرشحين، مع أنهم سبق وأجابوا باستخدام وسائل الاستقطاب بمكتباتهم.

وبناءً على هذه المعطيات يغلب على ظن الباحثة أنه مع محاولة تلك المكتبات لاستقطاب الموارد المتصفة بالكفاءة للعمل بمكتباتهم، إلا أنه لم يتقدم أحد لشغل الوظائف، فلم يمارس مديرو مكتباتهم تطبيق معايير في الاختيار، مع أن عدم ممارسة العملية لا يعني مطلقاً عدم وجود المعايير لدى المكتبة (انظر الشكل رقم ٣٢) .

الشكل رقم (٣٢)

الاختيار المعياري



٩- معايير اختيار الموارد البشرية بالمكتبات:

واستكمالاً للتقصي عن معايير الاختيار بالمكتبات الجامعية ، طرحت الباحثة على مديري المكتبات الذين أجابوا بوجود معايير يتم تطبيقها في اختيارهم لمواردهم البشرية بمكتباتهم سؤالاً عن ماهية هذه المعايير، وأجاب جميع مجتمع الدراسة عن هذا السؤال حتى الذين أفادوا بعدم وجود معايير لدى مكتباتهم، الأمر الذي يؤكد ظن الباحثة في تحليلها لردود من نفى وجود أي معايير في السؤال السابق، وجاءت إجابات مجتمع الدراسة على ماهية المعايير كما يعكسها الجدول رقم (٣٣) .

الجدول رقم (٣٢)

معايير اختيار العاملين بالمكتبات

معايير اختيار العاملين في المكتبات		أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	المؤهل العلمي	١١	٨٤,٦	٢	١٥,٤	-	-	١٣	١٠٠
ب	الخبرة السابقة	١٠	٧٦,٩	٣	٢٣,١	-	-	١٣	١٠٠
جـ	الصفات الشخصية	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠
د	المعرفة السابقة بالشخصية	٢	١٥,٤	١١	٨٤,٦	-	-	١٣	١٠٠
هـ	معايير أخرى	-	-	-	-	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠

وبإمعان النظر في الجدول رقم (٣٣) نجد أن ١١ من مديري المكتبات ويشكلون غالبية مجتمع الدراسة بنسبة ٨٤,٦٪ أفادوا بأن المؤهل العلمي يعد من معايير اختيار الموارد البشرية بمكتباتهم، وفي المقابل نفى مديران بنسبة ١٥,٤٪ أن يكون المؤهل العلمي معياراً لاختيار العاملين لدى مكتباتهم. وبتفحص استمارات التقصي وجدت الباحثة أن من نفى المؤهل العلمي كمعيار لاختيار العاملين ليس هم من نفى وجود أي معايير في السؤال السابق.

وأجاب ١٠ مديرين بنسبة ٧٦,٩٪ بأن الخبرة تعد معياراً في اختيار الموظفين لدى مكتباتهم، ونفى الثلاثة الباقون من مجتمع الدراسة عامل الخبرة كمعيار اختيار لدى مكتباتهم، وجدير بالذكر أن من نفى عامل الخبرة هم من الجامعات الناشئة التي تجد الباحثة نفيهم منطقياً إذا ما اعتبرنا أن مكتباتهم لم تكتمل بنيتها الأساسية، ولم تحدد سياستها بعد.

أما بالنسبة لمعيار الصفات الشخصية التي يمكن للمكتبات أن تتوصل إليها من خلال اختبارات القبول والمقابلات الشخصية التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين للعمل بالوظائف الشاغرة، فقد أجاب ٧ من

مديري المكتبات بنسبة ٥٣,٨٪ بأن مكتباتهم تعتمد عليه كمعيار في الاختيار، في حين لم يتفق معهم ٦ مديرين بنسبة ٤٦,٢٪، ولم يتخذوا من الصفات الشخصية معياراً. وهو في اعتقاد الباحثة معيار مهم يساعد مديري المكتبات على حسن اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، كما يساعد على تنمية المسار الوظيفي لدى الموارد البشرية بالمكتبات.

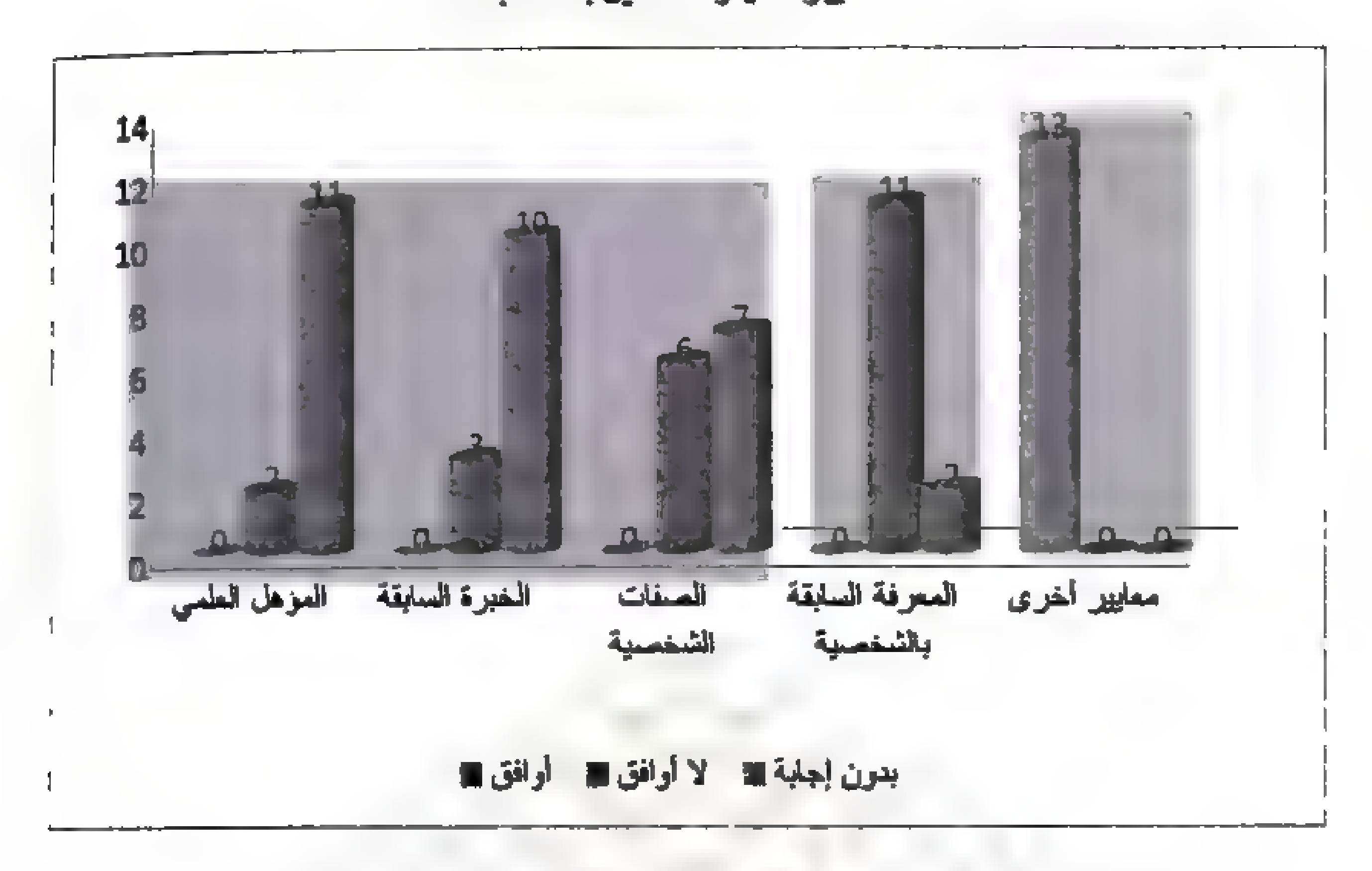
ووضعت الباحثة معيار المعرفة السابقة بالشخصية، ونفاه كمعيار أغلب مديري المكتبات وعددهم ١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦٪، ولم يقره كمعيار سوى اثنين من المديرين بنسبة ١٥,٤٪.

وترى الباحثة أن المعرفة السابقة بالشخصية من أهم المعايير التي ينبغي أن تعتمد عليها المكتبات، كما أنها مصدر مزدوج، فإذا كانت الشخصية التي وقع عليها الاختيار من ضمن الموارد البشرية بالمكتبة، أو بالمؤسسة الأم، وتحققت به مواصفات الموظف المطلوب في الوظيفة الشاغرة اعتبر هذا مصدراً داخلياً. أما إذا كان ذلك الشخص من خارج المؤسسة الأم، ومن خارج نطاق الموارد البشرية بالمكتبة، وتوافرت فيه مواصفات الموظف المطلوب لشغل الوظيفة، من تأهيل وكفاءة ومواصفات شخصية، يتم استقطابه واختياره، ويكون ذلك مصدراً خارجياً، كما أن المعرفة السابقة بالشخصية أفضل بكثير من عدم المعرفة مسبقاً.

ولم يَزِدْ أي من مديري المكتبات على المعايير التي قدمتها الباحثة في استبانة الدراسة فظهر حقل معايير أخرى فارغاً من أي إجابة (انظر الشكل رقم ٣٢).

الشكل رقم (٣٣)

معايير اختيار العاملين بالمكتبات



١٠- اختيار الموارد البشرية بمكتبات قسم الطالبات:

وللوقوف على الصلاحيات الممنوحة لإدارة الموارد البشرية بقسم الطالبات بخصوص اختيار الموارد البشرية بمكتباتهن، طرح السؤال نفسه بعد أن أقر أغلب مديري المكتبات في سؤال سابق بأحقية إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات في الاستقطاب. وجاءت الردود كما هي عليه في الجدول رقم (٣٤).

الجدول رقم (٣٤)

اختيار الموارد البشرية بمكتبات الطالبات

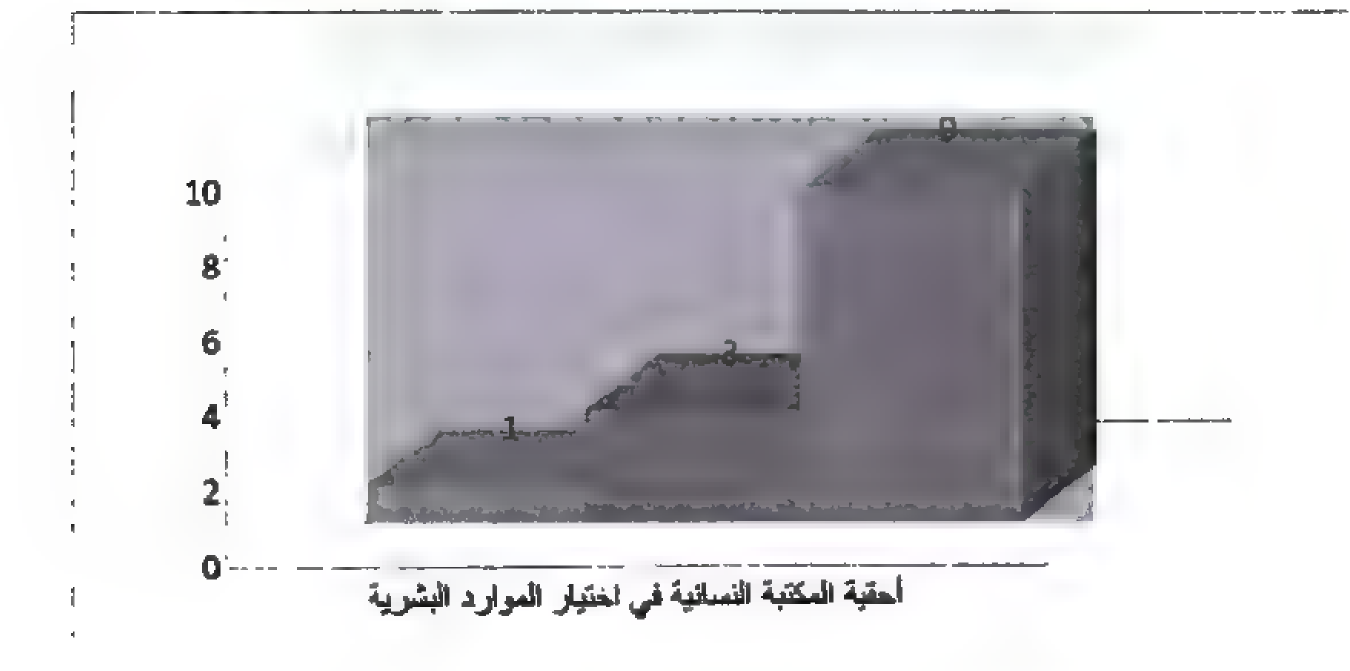
أحقية إدارة مكتبة الطالبات في الاختيار	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٩	٦٩.٢	٣	٢٣.١	١	٧.٧	١٣	١٠٠

يظهر جلياً في الجدول رقم (٣٤) أن ٩ من مديري المكتبات بنسبة ٦٩,٢٪ أقر بأن مكتبات الطالبات بجامعتهم لها حق اختيار الموارد البشرية استكمالاً لمرحلة الاستقطاب التي مارسنها، وفي الوقت ذاته نفى ٣ مديرين بنسبة ٢٣,١٪ أن تكون هناك صلاحية اختيار للموارد البشرية لدى مكتبات الطالبات بجامعاتهن، وتركت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الإجابة عن هذا السؤال لعدم وجود قسم للطالبات بالجامعة.

ومع أن إقرار الأغلبية بأن لمكتبة الطالبات الصلاحية في الاختيار وهو أمر جيد جداً، إلا أنه ينبغي لتلك المكتبات اتباع معايير الاختيار بحيادية ومصداقية عالية، ففي الدراسة التي قامت بها هند العروان (٢٠٠١م) استنتجت الخلل في نظم اختيار وتعيين الموارد البشرية بمكتبات الطالبات، وأوصت بالتدقيق وحسن اختيار موظفات المكتبات ومراكز المعلومات، مع تمكينهن من عقد دورات تدريبية لتلبية احتياجاتهن المهنية (انظر الشكل رقم ٣٤).

الشكل رقم (٣٤)

اختيار الموارد البشرية بمكتبات الطالبات



٧/٤ تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها:

أياً كان سبب فتح المجال للتوظيف، إلا أن الغرض الرئيس لعملية الاختيار والتعيين هو الحصول على الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وللحصول على الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة يكون تحليل الوظيفة ووصفها ضرورة من الضروريات.

١- أهمية تحليل العمل والتوصيف الوظيفي:

تكمن أهمية تحليل الوظائف كونها أداة مهمة تساعد على القيام بأنشطة ومهام الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتنمية وتدريب وتحفيز وتنمية للمسار الوظيفي وما إلى ذلك. ويؤيد البرادعي (٢٠٠٥م،٢٩ -٣٠) ذلك حيث يرى أن تحليل العمل يساعد على توضيح مسؤوليات الوظيفة وصلاحياتها، ويساعد على عملية التخطيط لتعيين الموارد البشرية المستقبلية، ويرى أيضاً أن التحليل يساعد على تقديم إطار عام لتحديد الاحتياجات التدريبية، ويسهل قرارات الترقية والنقل، كما أن له أثرًا في تبسيط العمل، ومن هذا المنطلق طرحت الباحثة سؤالها بهذا الخصوص على مجتمع الدراسة، وجاءت الردود كما هو موضح في الجدول رقم (٣٥) .

الجدول رقم (٣٥)

أهمية تحليل العمل والتوصيف الوظيفي

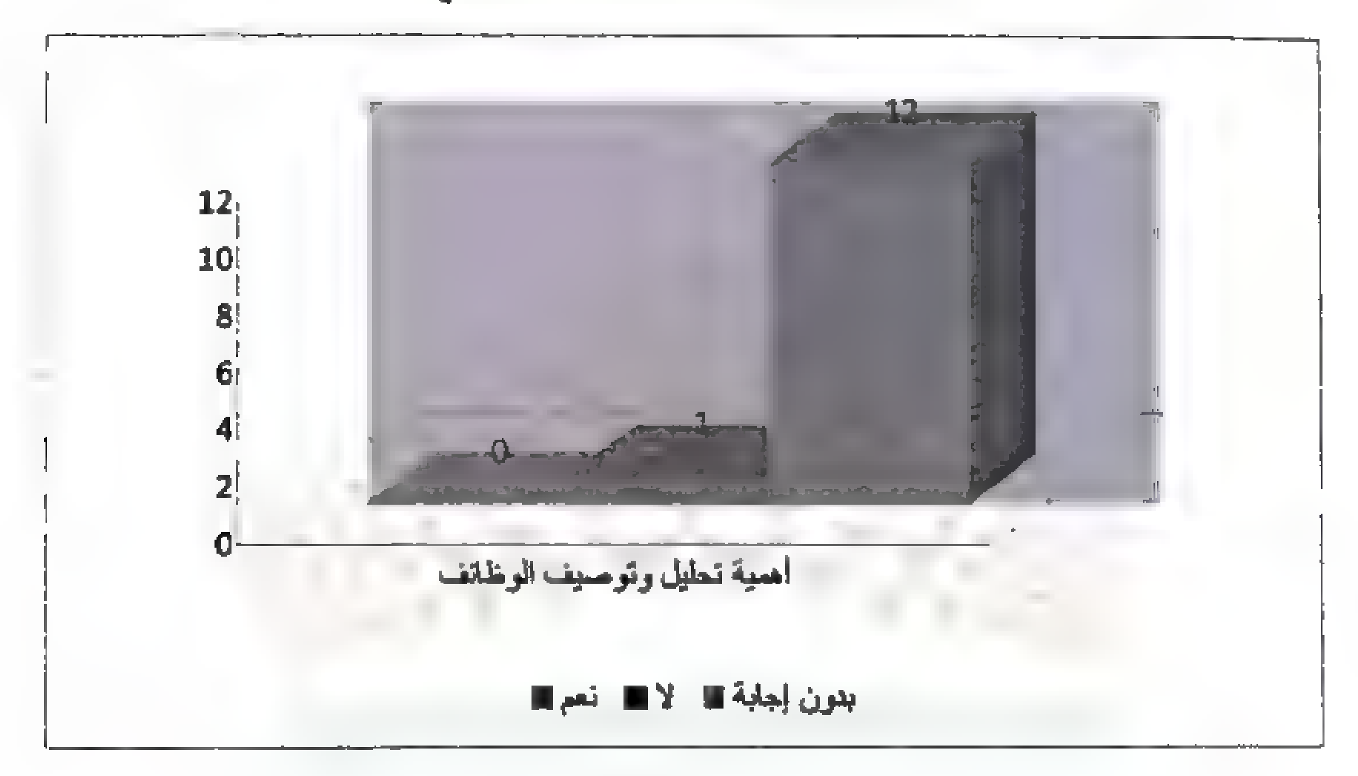
أهمية تحليل الوظائف وتوصيفها	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	١٢	٩٢,٣	١	٧,٧	-	-	١٣	١٠٠

يوضح الجدول رقم (٣٥) أن غالبية مجتمع الدراسة وعددهم ١٢ بنسبة ٩٢,٣٪ يؤمن بأهمية تحليل العمل والتوصيف الوظيفي، وفي المقابل أجاب مدير واحد بنسبة ٧,٧٪ بأنه لا أهمية لتحليل العمل والتوصيف الوظيفي.

ولم تتوقع الباحثة مطلقاً أن يجيب أحد من مديري المكتبات بعدم أهمية تحليل العمل والتوصيف الوظيفي، وذلك لما لهذا النشاط من أثر بالغ الأهمية في تحديد أطر الوظائف، وشاغليها على حد سواء، وترجع الباحثة هذه الإجابة السلبية إلى ضعف الخبرة وحداثة التعيين (انظر الشكل رقم ٣٥) .

الشكل رقم (٣٥)

أهمية تحليل العمل والتوصيف الوظيفي



٢- الجهة المخولة بتحليل العمل وتوصيف الوظائف:

لأن تحليل العمل وتوصيف الوظائف يضطلع بالفحص والدراسة التفصيلية لواجبات العمل ومسؤولياته وسلطاته وأساليبه، ويضطلع أيضاً بتحديد القدرات والسمات التي يتميز بها الفرد شاغل تلك الوظيفة؛ لذا وجب على من يقوم بعملية التحليل والتوصيف أن تتوافر فيهم المؤهلات والخبرات والمعرفة السابقة وسلطة جمع البيانات بمصداقية عالية . ويرى ماهر (٢٠٠٧م، ١١٧) وتشاركه الباحثة الرأي بأن تحليل العمل وتوصيفه ينبغي أن يكون

تعاوناً مشتركاً بين مدير الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين بالمكتبات (انظر الشكل رقم ٣٦).

الجدول رقم (٣٦)

الجهة المخولة بتحليل الوظائف وتوصيفها

المسؤول عن تحليل العمل وتوصيف الوظيفة	العدد	٪
مدير المكتبة	٣	٢٣,١
لجنة متخصصة بالمكتبة	١	٧,٧
وزارة الخدمة المدنية	٤	٣٠,٨
إدارة الموارد البشرية بالمكتبة	٢	١٥,٤
إدارة الجامعة	١	٧,٧
بدون إجابة	٢	١٥,٤
المجموع	١٣	١٠٠

قدمت الباحثة في سؤالها عن من يقوم بتحليل العمل وتوصيف الوظيفة خمسة خيارات وتركت حقلاً لجهات أخرى قد تكون هي المسؤولة عن هذا النشاط لدى مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (٣٦) هذه الخيارات، واختيارات المشاركين في مجتمع الدراسة التي جاءت على النحو التالي:

أجاب ٣ مشاركين من مجتمع الدراسة بنسبة ٢٣,١٪ بأن مدير المكتبة هو الشخص المخول بتحليل العمل وتوصيف الوظائف، كما أجاب مشارك واحد من مديري المكتبات بنسبة ٧,٧٪ بأن هناك لجنة متخصصة بالمكتبة من مهامها توصيف الوظائف وتحليل العمل.

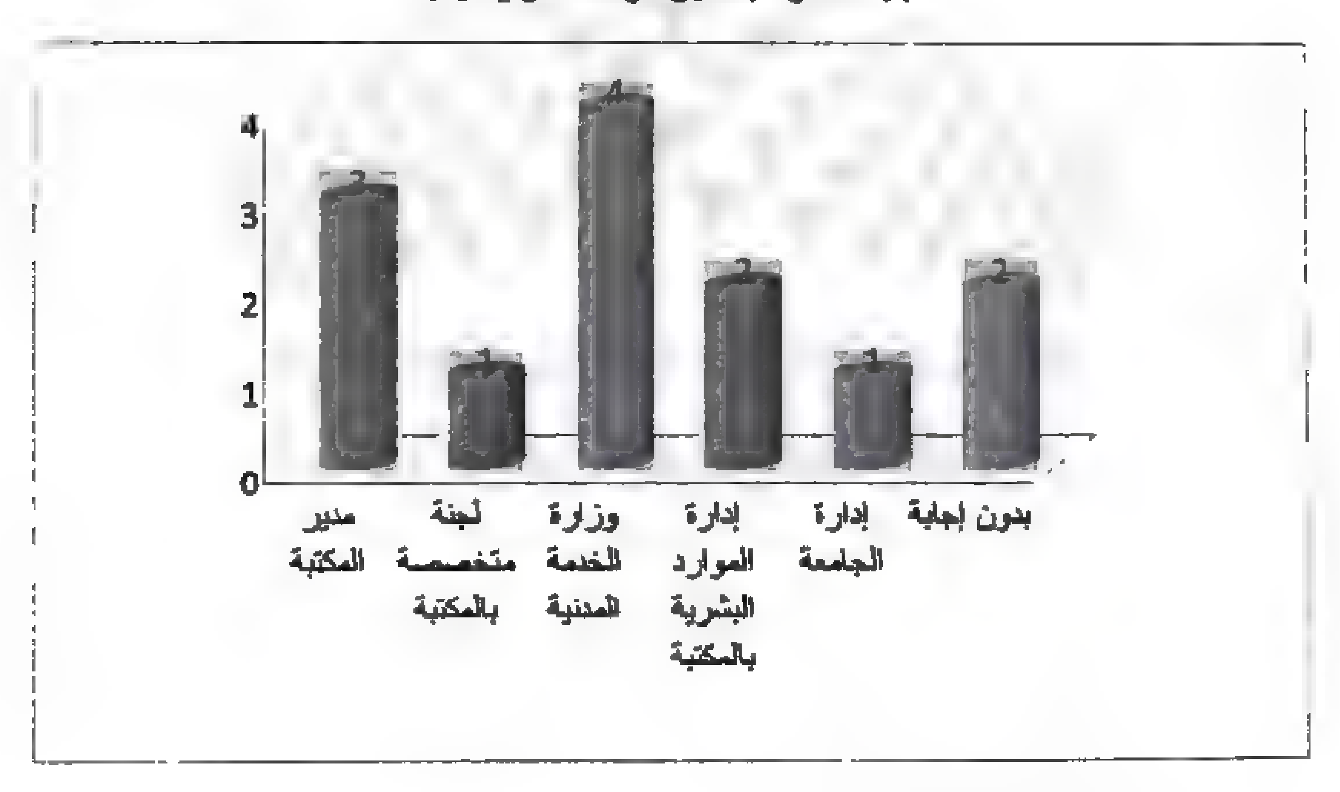
وأجاب العدد الأكبر من مديري المكتبات المشاركين وعددهم ٤ بنسبة ٣٠,٨٪ بأن مهمة التحليل والتوصيف من مهام وزارة الخدمة المدنية، في حين أجاب ٢ من المديرين بنسبة ١٥,٤٪ بأنها من نشاطات إدارة الموارد البشرية ومهماتها بالمكتبة، ولم يجب بأنها مسؤولية إدارة الجامعة سوى مدير واحد

بنسبة ٧,٧٪، وترك الإجابة عن هذا السؤال اثنان من مديري المكتبات المشاركين.

وجدير بالذكر أن الباحثة استطلعت هذا الأمر من وزارة الخدمة المدنية وتوصلت إلى أن توصيف الوظائف هي من مهام الوزارة فعلاً، وترجع الباحثة أسباب تباين الإجابات واختلافها بهذا الشكل الكبير إلى أنه ليس هناك دراية كافية لدى مديري المكتبات المشاركة في الدراسة بهذا الخصوص، وعلى هذا الأساس وضعت كل مكتبة من مكتبات مجتمع الدراسة الإجابة التي غلبت على ظنها (انظر الشكل رقم ٣٦).

الشكل رقم (٣٦)

الجهة المخولة بتحليل الوظائف وتوصيفها



٣- أهداف التوصيف الوظيفي:

يعد التوصيف خطوة ضرورية لإدارة الوظائف والموارد إدارة سليمة، وقدمت الباحثة من خلال سؤالها الذي طرحته بهذا الخصوص مجموعة من الأهداف هي بجملتها وتفصيلها أهداف تحليل العمل وتوصيف الوظائف،

وتركت لمجتمع الدراسة حرية اختيار هدف أو أكثر، ويعكس الجدول رقم (٣٧) إجابات المشاركين على هذا السؤال.

الجدول رقم (٣٧)

أهداف التوصيف الوظيفي

أهداف تحليل الوظائف وتوصيفها		أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	تعريف الموظف بمهام عمله	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠
ب	تصميم العمل	٣	٢٣,١	١٠	٧٦,٩	-	-	١٣	١٠٠
ج	تقييم أداء العاملين	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠
د	تحديد احتياجات التدريب	٦	٤٦,٢	٧	٥٣,٨	-	-	١٣	١٠٠
هـ	تحديد الاحتياجات من العاملين	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠
و	التطوير التنظيمي	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠
ز	تطوير أسلوب العمل	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠
ح	أخرى	-	-	-	-	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠

وبتفحص الجدول رقم (٣٧) نجد أن ٥ من المشاركين بنسبة ٣٨,٥٪ وافق على تعريف الموظف بمهام عمله كهدف من أهداف التوصيف الوظيفي، بينما خالفهم الرأي ٨ من المديرين المشاركين بنسبة ٦١,٥٪. وأيد تصميم العمل كهدف للتوصيف الوظيفي ٣ مديرين بنسبة ٢٣,١٪، مقابل ١٠ من مديري المكتبات بنسبة ٧٦,٩٪ لا يؤيدون ذلك.

أما عن تقييم أداء العاملين كأحد أهداف التوصيف فلم يتفق على تأييده سوى ٥ مديرين بنسبة ٣٨,٥٪، واختلف معهم في هذا الهدف ٨ من المشاركين بنسبة ٦١,٥٪ غير مؤيدين.

وفي حين وافق ٦ من مديري المكتبات بنسبة ٤٦,٢٪ على أن من أهداف التوصيف تحديد احتياجات التدريب، لم يوافق على هذا الهدف السبعة الباقون من المشاركين بنسبة ٥٣,٨٪.

أما تحديد احتياجات المكتبات من الموارد البشرية كهدف للتوصيف فلم يحظَ سوى بموافقة ٥ من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ١٣، بنسبة ٣٨,٥٪، ولم يوافق عليه الثمانية الباقون من مديري المكتبات بنسبة ٦١,٥٪.

ووافق ٧ مديرين بنسبة ٥٣,٨٪ على هدف التطوير التنظيمي، في حين لم يوافق عليه ٦ مديرين بنسبة ٤٦,٢٪ هم باقي مجتمع الدراسة.

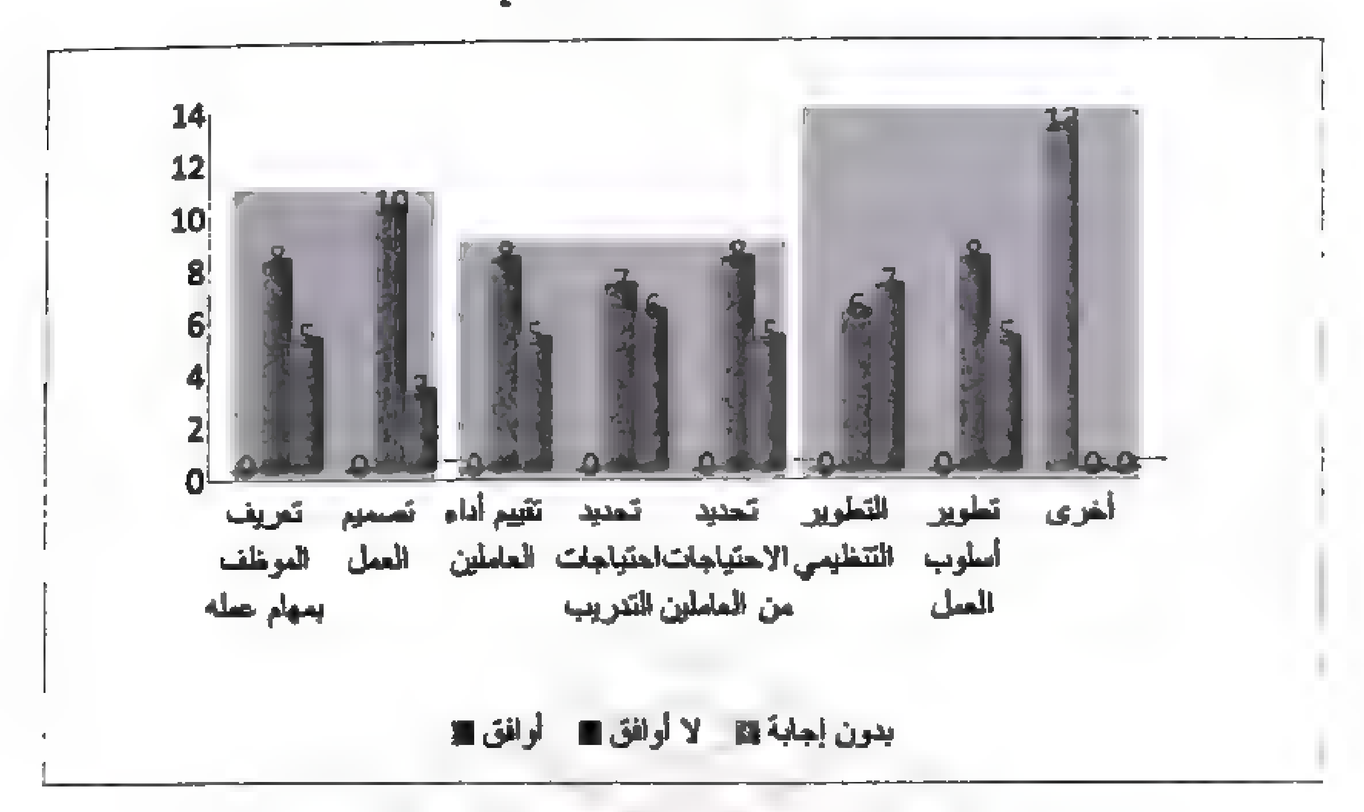
وعد خمسة من مديري المكتبات بنسبة ٣٨,٥٪ تطوير أسلوب العمل أحد أهداف التوصيف الوظيفي، في حين أن ٨ مشاركين في مجتمع الدراسة بنسبة ٦١,٥٪ لم يعُدوه كذلك.

ولم يقدم أيٌّ من مديري المكتبات أهدافاً أخرى، فظهر الحقل الخاص باقتراحاتهم من الأهداف بدون إجابة.

وترى الباحثة أن جميع الأهداف المذكورة هي أهداف التوصيف الوظيفي لكل الوظائف في جميع المؤسسات على الإطلاق، ومن بين تلك المؤسسات المكتبات الجامعية، ويغلب على ظن الباحثة أن تباين آراء مديري المكتبات مجرد اختلاف وجهات نظر في سبق أهمية هدف دون الآخر لا أكثر (انظر الشكل رقم ٢٧).

الشكل رقم (٣٧)

أهداف التوصيف الوظيفي



٤- مشاركة إدارة الموارد البشرية بالمكتبات في توصيف الوظائف:

انطلاقاً من مبدأ "أن الأفراد يدعمون ما يقومون بإنشائه"، ولما لأهمية المشاركة في التوصيف من دعم في المعلومات والأفكار والمقترحات ما يضمن تحسين مستوى جودة التوصيف، وجهت الباحثة سؤالها عن مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية بالمكتبات في التوصيف الوظيفي في حال لم تكن هي الجهة المكلفة بالتوصيف أصلاً، وجاءت ردود مجتمع الدراسة على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٣٨).

الجدول رقم (٣٨)

مشاركة إدارة الموارد البشرية بالمكتبات في توصيف الوظائف

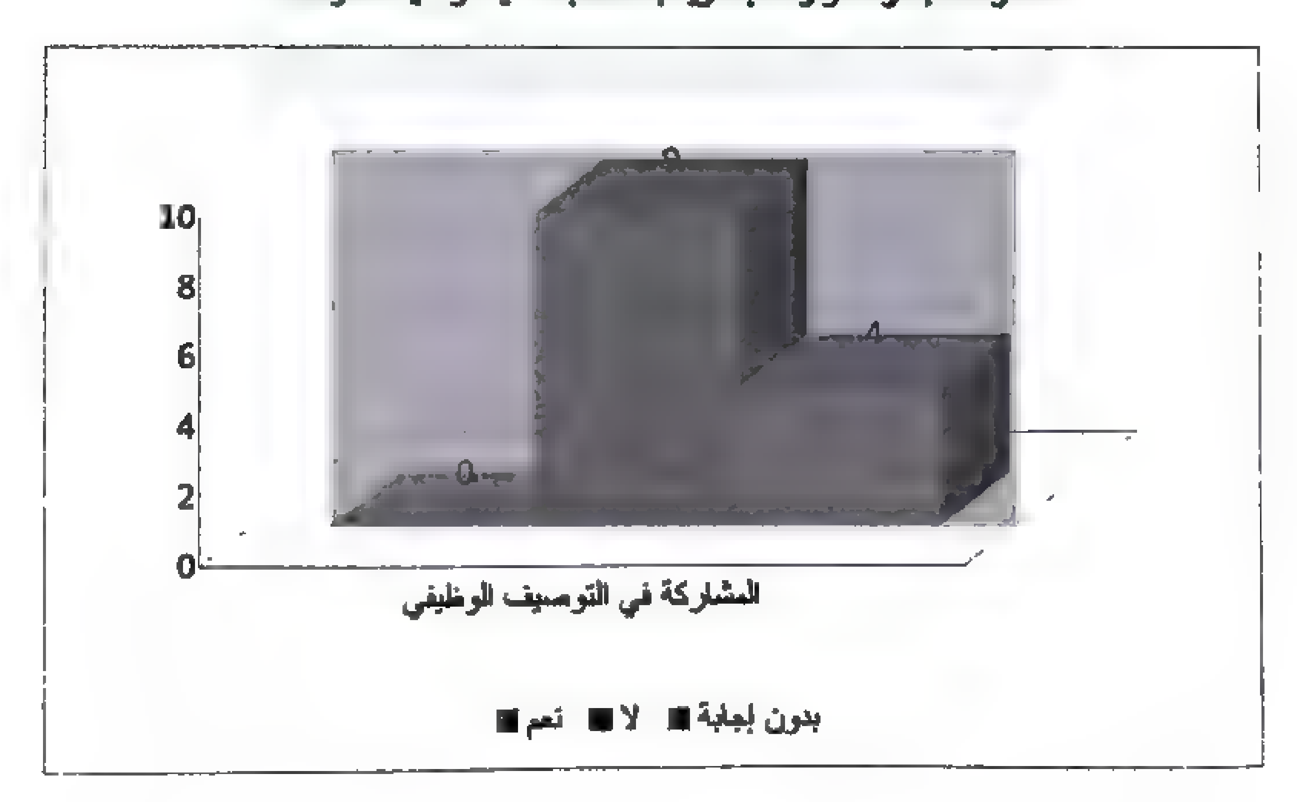
المشاركة في التوصيف الوظيفي	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٤	٣٠.٨	٩	٦٩.٢	-	-	١٣	١٠٠

وبقراءة الجدول رقم (٣٨) يتضح أن ٤ من مديري المكتبات المشاركة في الدراسة بنسبة ٣٠.٨٪ أفادوا بمشاركتهم في توصيف الوظائف، في حين نفى التسعة الآخرون من مجموع المديرين المشاركين بنسبة ٦٩.٢٪ مشاركتهم في التوصيف الوظيفي، ولم يترك أحد من مجتمع الدراسة الإجابة عن هذا السؤال فظهر حقل بدون إجابة فارغ.

وبتفحص استمارات الاستقصاء لاحظت الباحثة أن من أجاب في هذا السؤال بالإيجاب هم الثلاثة الذين سبق أن أجابوا بأن مدير المكتبة هو الشخص المسؤول عن التوصيف الوظيفي لوظائف المكتبة، بالإضافة إلى مدير واحد ممن أجاب بأن وزارة الخدمة المدنية هي الجهة المكلفة بالتوصيف، ويعني ذلك أن هذا المدير قد شارك المختصين في وزارة الخدمة المدنية توصيف الوظائف الخاصة بمكتبته. وتؤيد الباحثة مشاركة مديري الموارد البشرية ومديري المكتبات في توصيف الوظائف على أقل تقدير، في حال لم يكونوا هم المكلفين بتوصيفها أصلاً (انظر الشكل رقم ٣٨) .

الشكل رقم (٣٨)

مشاركة إدارة الموارد البشرية بالمكتبات في توصيف الوظائف



٥- مشاركة مديرات مكتبات أقسام الطالبات في توصيف الوظائف:

رغم إعطاء مديرات مكتبات الطالبات عند أغلب المكتبات صلاحية الاستقطاب والاختيار، إلا أن غالبية المكتبات لم تمنحهن حقهن في توصيف الوظائف الخاصة بمكتباتهن، أو حتى المشاركة في ذلك، ويوضح الجدول رقم (٣٩) ردود مديري المكتبات على مشاركة مديرات مكتبات الطالبات في التوصيف بالتفصيل.

الجدول رقم (٣٩)

مشاركة مديرات مكتبات الطالبات في توصيف الوظائف

مشاركة مديرات مكتبات الطالبات في توصيف الوظائف	تشارك		لا تشارك		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٣	٢٣,١	٩	٦٩,٢	١	٧,٧	١٣	١٠٠

وبالتدقيق في الجدول رقم (٣٩) نلاحظ أن غالبية مجتمع الدراسة وعددهم تسعة مديرين بنسبة ٦٩,٢٪ أفادوا بعدم مشاركة مديرات مكتبات الطالبات في توصيف الوظائف الخاصة بمكتباتهن، بينما أفاد ٣ من مديري المكتبات بنسبة ٢٣,١٪ بمشاركتهن في التوصيف. وتركت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الإجابة عن هذا السؤال لعدم وجود فرع للطالبات بالجامعة.

وترى الباحثة أن مشاركة مديرات مكتبات الطالبات في التوصيف يعزز ثقتهن بأنفسهن، ويضمن جودة التطبيق لدى مكتباتهن (انظر الشكل رقم ٣٩).

الشكل رقم (٣٩)

مشاركة مديرات مكتبات الطالبات في توصيف الوظائف



٨/٤ إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات:

يعتبر نظام المعلومات وسيلة مساعدة في عملية اتخاذ القرارات وليس هدفاً لها، حيث إن مهمة نظام المعلومات تقتصر على توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، ويرى سالم (٢٠٠٠م، ٤٣٦) أن الهدف الرئيس من نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية بأي مؤسسة، ومن ضمنها المكتبات، هو بناء قاعدة معلومات تضم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف وإعادة استخدامها من قبل المديرين في المؤسسة.

١- تطبيق نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

وانطلاقاً من أهمية نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات وجهت الباحثة استفساراً لمديري المكتبات محل الدراسة عن استخدام مكتباتهم لنظام معلومات محدد في إدارة مواردهم البشرية من عدمه، وجاءت الردود، كما يعكسها الجدول رقم (٤٠).

الجدول رقم (٤٠)

تطبيق نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

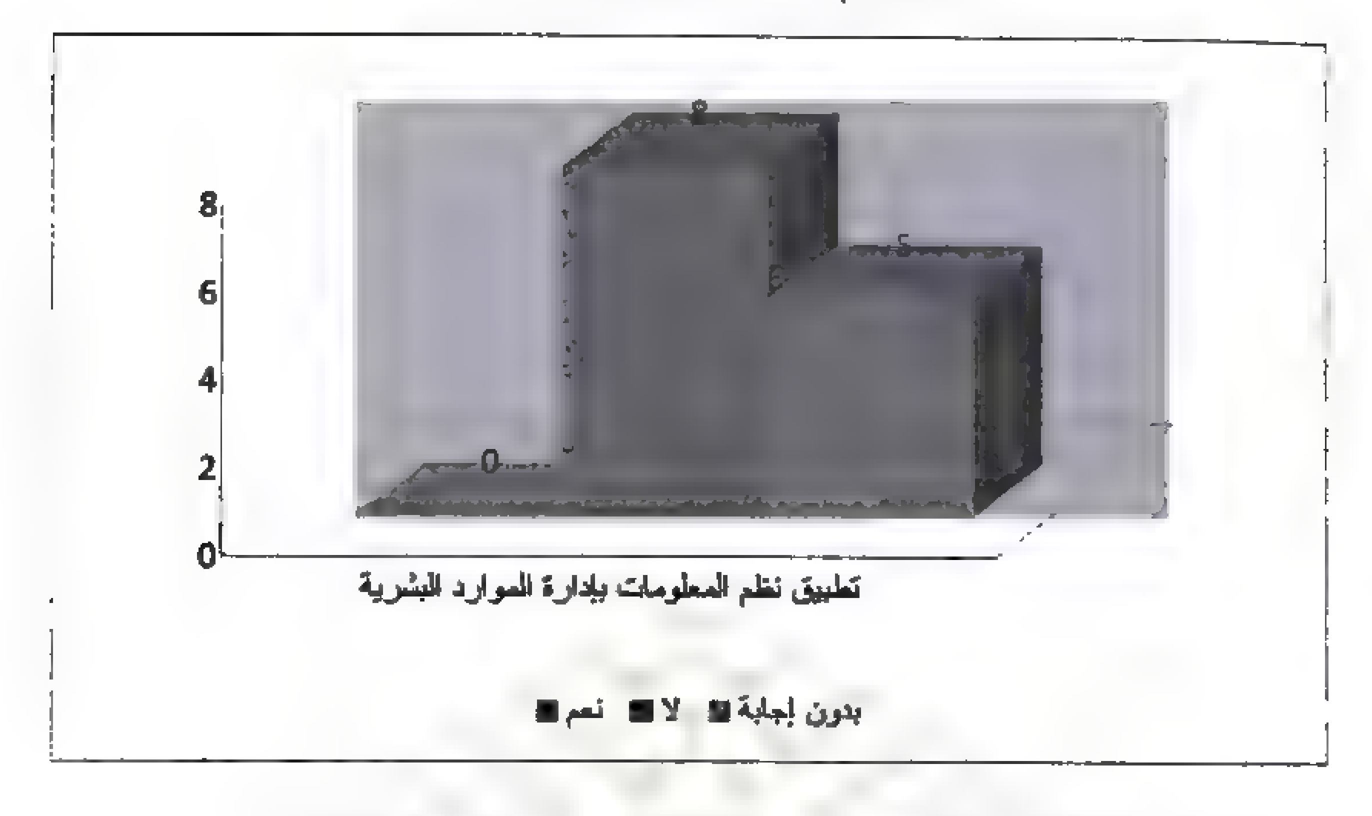
تطبيق نظم المعلومات بإدارة الموارد البشرية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠

يوضح الجدول رقم (٤٠) أعداد المكتبات التي أدخلت نظم المعلومات في إدارة مواردها البشرية، حيث يظهر أن عددهم ٥ مكتبات بنسبة ٣٨,٥ ٪، مقابل ٨ مكتبات بنسبة ٦١,٥٪ لم تدخل أي نظم معلومات في إدارة مواردها، ولم يترك الإجابة عن هذا السؤال أحد من مديري المكتبات فظهر حقل "بدون إجابة" فارغاً.

وبتفحص استمارات الاستقصاء وجدت الباحثة أن من طبق نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات هم كبرى الجامعات وأقدمها من المشاركين في مجتمع الدراسة، وترد أسباب عدم تطبيق نظم المعلومات لدى بقية مجتمع الدراسة إلى قلة الخبراء في المجال، إضافة إلى حداثة بعض الجامعات وعدم اكتمال بنيتها، إلا أنها تثق بتقدير مديري المكتبات لأهمية تطبيق نظم المعلومات في إدارة مواردهم بمكتباتهم (انظر الشكل رقم ٤٠).

الشكل رقم (٤٠)

تطبيق نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية



٢- تأثير استخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

لا يمكن إنكار أثر نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، وعمومًا تحقق نظم المعلومات عددًا من المزايا عن طريق ميكنة نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، وعلى هذا الأساس طرحت الباحثة سؤالها عن أسباب استخدام نظم المعلومات بإدارة الموارد البشرية في المكتبات التي تشارك في الدراسة، وجاءت إجابات المشاركين كما هي عليه في الجدول رقم (٤١).

الجدول رقم (٤١)

تأثير استخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات

	أسباب استخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	تقليل العمالة المقنعة	٣	٢٣.١	١٠	٧٦.٩	-	-	١٢	١٠٠

ب	السرعة والدقة في الأداء	١٠	٧٦.٩	٣	٢٣.١	-	-	١٣	١٠٠
ج	قدرة أعلى على التخطيط	٩	٦٩.٢	٤	٣٠.٨	-	-	١٣	١٠٠
د	قدرة أعلى على التنظيم	٩	٦٩.٢	٤	٣٠.٨	-	-	١٣	١٠٠
هـ	قدرة أعلى على الرقابة	٦	٤٦.٢	٧	٥٣.٨	-	-	١٣	١٠٠
و	أخرى	-	-	-	-	١٣	١٠٠	١٣	١٠٠

وبإمعان النظر في الجدول رقم (٤١) نجد أن جميع مجتمع الدراسة أجاب عن هذا السؤال، حتى الذين أجابوا بعدم استخدام مكتباتهم لنظم معلومات في إدارة مواردهم البشرية، ونلاحظ أن ثلاثة مديرين من مجتمع الدراسة بنسبة ٢٣.١٪ أيدوا أن استخدام نظم المعلومات يقلل العمالة المقنعة، ولم يؤيد هذا الأمر عشرة من مديري المكتبات بنسبة ٧٦.٩٪. وعلى العكس أيد عشرة مشاركين بنسبة ٧٦.٩٪ تأثير نظم المعلومات على السرعة ودقة الأداء، في حين لم يؤيد ذلك الثلاثة الباقون من مديري المكتبات المشاركة في الدراسة ونسبتهم ٢٣.١٪.

أما بخصوص قدرة نظم المعلومات العالية على التخطيط ، والتنظيم، أفاد ٩ من مديري المكتبات المشاركة بنسبة ٦٩.٢٪ بتأييدهم، في مقابل أربعة مديرين بنسبة ٣٠.٨٪ لا يؤيدون ذلك.

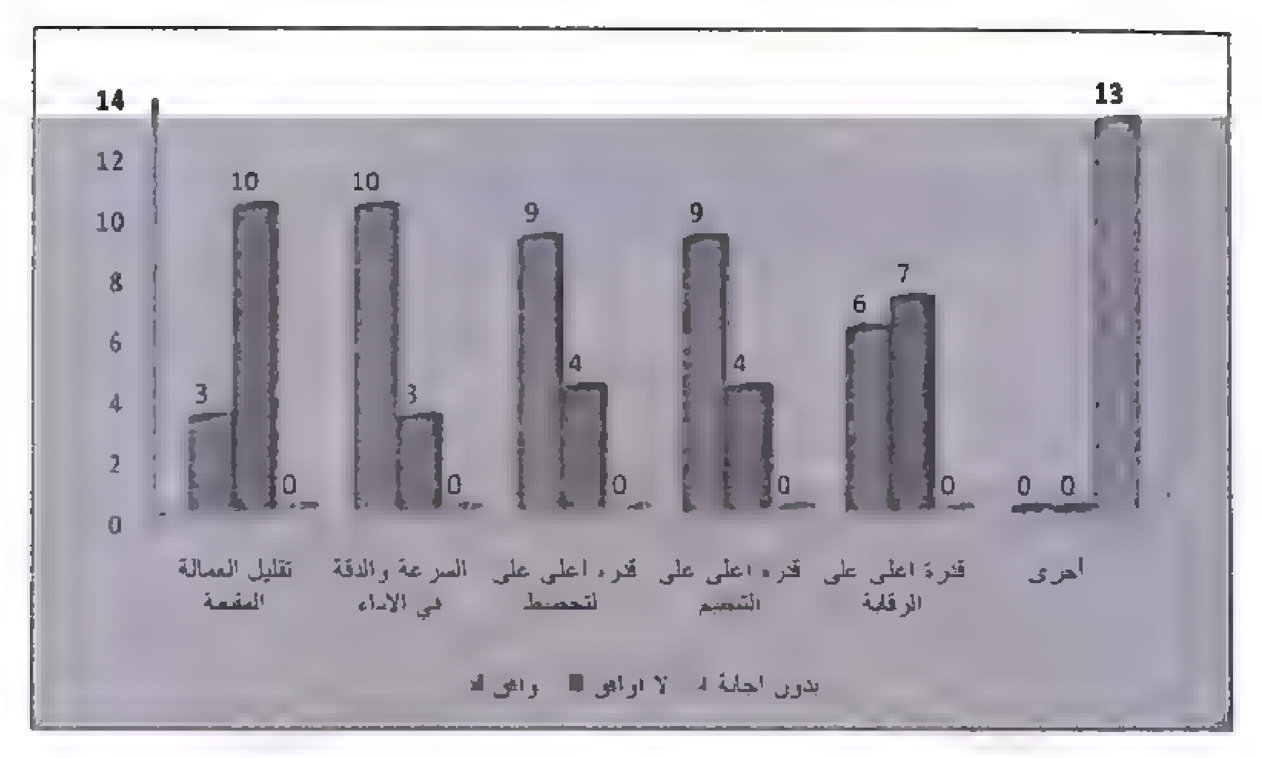
وأيد ستة مديرين بنسبة ٥٣.٨٪ قدرة نظم المعلومات العالية في الرقابة، بينما خالفهم الرأي ٧ مديرين بنسبة ٤٦.٢٪. ولم يضف مديري المكتبات المشاركة أي عوامل أخرى قد تكون هي سبب استخدامهم لنظم المعلومات في إدارتهم.

وترى الباحثة أن جميع العوامل المذكورة في الجدول رقم (٤١) هي أهداف استخدام نظم المعلومات في المؤسسات عموماً ، وفي المكتبات خاصة

وما قد يختلف هو تقديم عامل على آخر من حيث الأهمية حسب وجهات النظر، ولكن لا يزال لكل عامل من تلك العوامل أهميته في إدارة الموارد البشرية (انظر الشكل رقم ٤١).

الشكل رقم (٤١)

تأثير استخدام نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمكتبات



٣- تطبيق نظم المعلومات بمكتبات الطالبات:

تقدم المكتبات الجامعية بقسم الطالبات خدمتها لنصف مجتمع الجامعة، وتحتاج من الموارد البشرية الأعداد والكفاءات التي تمكنها من أداء نشاطاتها وأعمالها على أكمل وجه، وتحتاج تلك الأعداد إلى نظام عالٍ لإدارته من قبل إدارة الموارد البشرية بالمكتبة، وتؤيد ذلك منى الغانم (٢٠٠٣ م) في الدراسة التي أجرتها عن القوى العاملة النسائية في المكتبات الأكاديمية بمدينة الرياض، حيث كشفت الاتجاهات الوظيفية لتلك القوى، ومدى رغبتهن في تطوير العمل والمشاركة في حل مشكلاتهن التي تعوقهن عن أداء العمل على الوجه المُرضي، كما استنتجت عدم الرضا عن التجهيزات

التقنية، وأوصت بضرورة استغلال الخبرات النسائية المتوافرة في المجال، بتدريبهن وتطوير مهاراتهن، كما أوصت بضرورة توفير التقنية الحديثة لتسهيل القيام بالأعمال، ومن هذه الخلفية طرحت الباحثة سؤالها بهذا الخصوص، وجاءت ردود المشاركين من مديري المكتبات على النحو الذي يعكسه الجدول رقم (٤٢).

الجدول رقم (٤٢)

تطبيق نظم المعلومات بمكتبات الطالبات

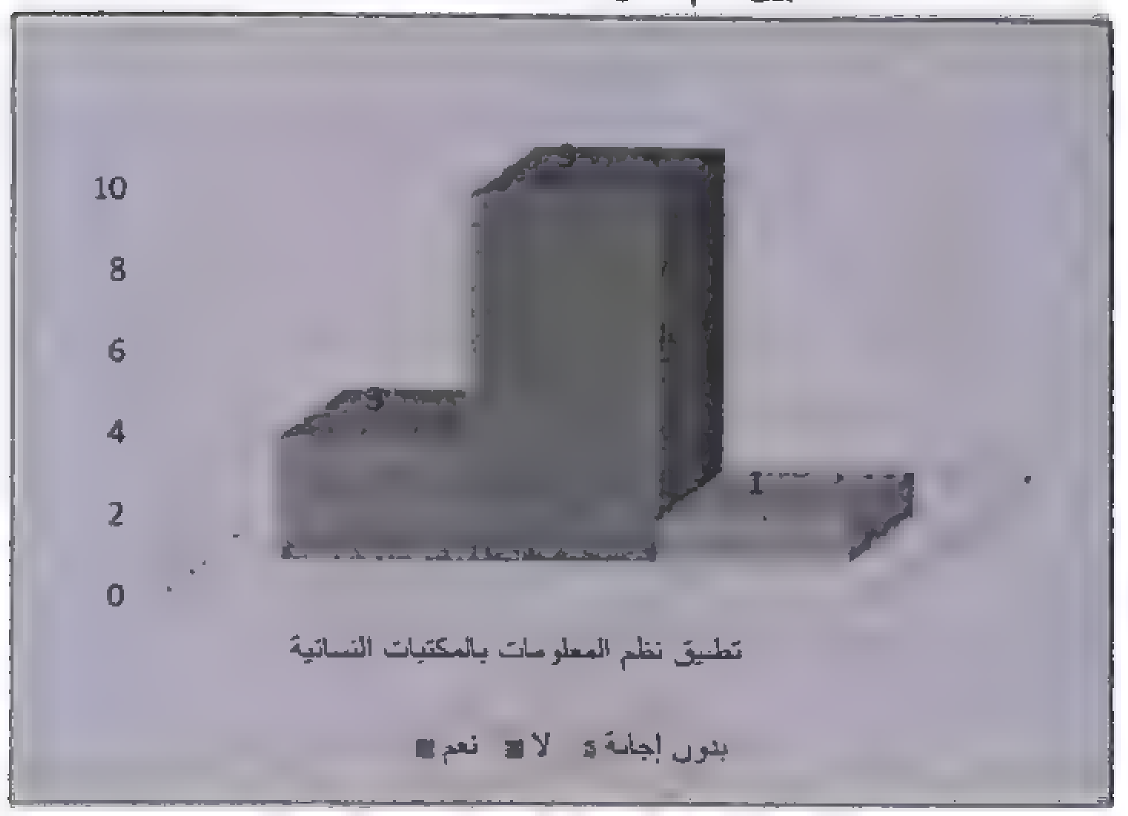
تطبيق نظم المعلومات بمكتبات الطالبات	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٣	٢٣,١	٩	٦٩,٢	١	٧,٧	١٣	١٠٠

بتأمل الجدول رقم (٤٢) نلاحظ أن ثلاثة من مديري المكتبات بنسبة ٢٣,١٪ أفادوا بوجود نظم معلومات لدى إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات، في حين أفاد تسعة من المديرين المشاركين بنسبة ٦٩,٢٪ بعدم وجود نظم معلومات لدى مكتبات الطالبات، وتركت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الإجابة على هذا السؤال لعدم وجود فرع للطالبات بالجامعة.

وبتحليل هذه الإجابات نلاحظ أن مجموع المكتبات التي تستخدم نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية بشق الطلاب كان خمس مكتبات، ومجموع مكتبات الطالبات التي تستخدم نظم المعلومات ثلاث فقط، بمعنى أن هناك إدارتي مكتبتين من مكتبات الطالبات بالجامعات التي تستخدم نظم المعلومات لم تدخل النظام بعد (انظر الشكل رقم ٤٢)، كما أن الجدول رقم (٤٣) التالي يوضح أسباب عدم تطبيق الإدارة النسائية لنظم المعلومات.

الشكل رقم (٤٢)

تطبيق نظم المعلومات بمكتبات الطالبات



٤- أسباب عدم تطبيق نظم المعلومات بمكتبات الطالبات:

بعد أن كشفت إجابات مديري المكتبات تقلص عدد مكتبات الطالبات التي تطبق نظم المعلومات في إدارة مواردها البشرية، رغبت الباحثة في الكشف عن أسباب ذلك، فطرحت سؤالها بهذا الشأن، وجاءت ردودها كما هو موضح في الجدول رقم (٤٣).

الجدول رقم (٤٣)

أسباب عدم تطبيق نظم المعلومات بمكتبات الطالبات

	أسباب عدم استخدام النظم بمكتبات الطالبات	أوافق		لا أوافق		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
		العدد	٪	العدد	٪				
أ	ضعف الميزانية	-	-	١٢	٩٢,٣	١	٧,٧	١٣	١٠٠
ب	عدم وجود كوادر قادرة على إدارة النظام	١	٧,٧	١١	٨٤,٦	١	٧,٧	١٣	١٠٠
ج	عدم استقلالية المكتبة وتبعيتها لمكتبة الطلاب	١	٧,٧	١١	٨٤,٦	١	٧,٧	١٣	١٠٠
د	أخرى	-	-	١٢	٩٢,٣	١	٧,٧	١٣	١٠٠

يلاحظ من خلال تحليل الجدول رقم (٤٣) أن هناك إجماعاً من مديري المكتبات وعددهم ١٢ مديراً بنسبة ٩٢,٣٪ إذا ما أخرجنا مدير مكتبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لعدم وجود فرع طالبات بمكتبته على أن مكتبات الطالبات لا تعاني مطلقاً من ضعف في ميزانيتها.

وأفاد مدير واحد بنسبة ٧,٧٪ بعدم وجود كوادر نسائية قادرة على إدارة نظم المعلومات، في مقابل ١١ مديراً بنسبة ٨٤,٦٪ كانت إفادتهم معاكسة.

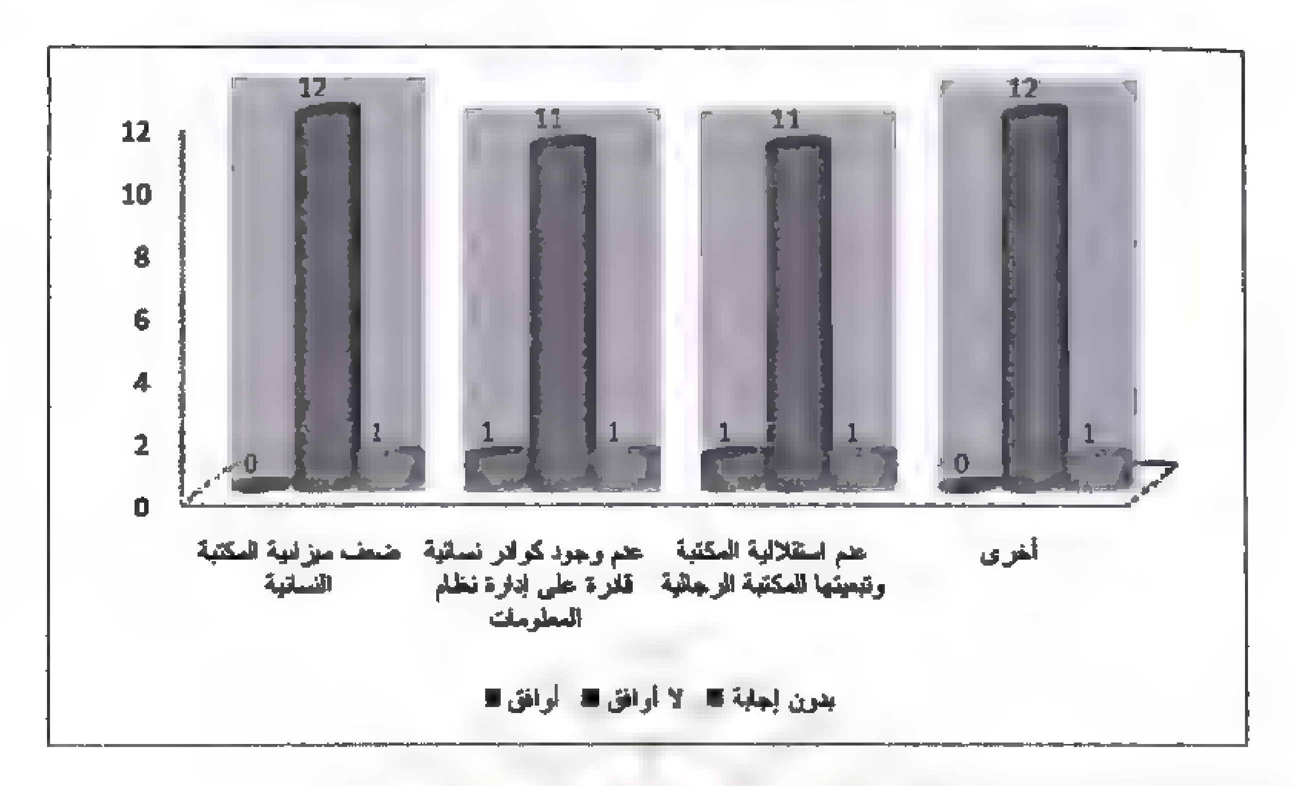
ورأى مدير واحد بنسبة ٧,٧٪ سبب عدم تطبيق مكتبات الطالبات لنظم المعلومات هو عدم استقلالية المكتبة وتبعيتها لمكتبة قسم الطلاب، وخالفه الرأي ١١ مديراً من مجتمع الدراسة بنسبة ٨٤,٦٪.

ولم يضف أحد من مديري المكتبات أية أسباب أخرى قد تكون خلف عدم تطبيق الإدارة النسائية لنظم المعلومات من وجهة نظرهم.

وترى الباحثة أنه حتى وإن لم يكن بمكتبات الطالبات الكوادر النسائية القادرة على إدارة النظام، أو تبعية المكتبة النسائية، إلا أن ذلك لا يمنع من تمكين مديرات تلك المكتبات، وإعطائهن الصلاحيات الكافية لتطوير العمل وإدخال النظام، وإخضاع الكوادر الحالية لدورات تدريبية، لتنمية مهاراتهن التقنية وسد احتياجاتهن الوظيفية، بالإضافة إلى استقطاب الكفاءات التي تحتاجها لتطوير العمل لديها (انظر الشكل رقم ٤٣).

الشكل رقم (٤٢)

أسباب عدم تطبيق نظم المعلومات بمكتبات الطالبات



٩/٤ الترقيات والحوافز والمزايا:

تعني "الترقية" نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤولية والواجبات، ويتبع ذلك زيادة في الراتب والدرجة، ولها تأثير على الرضا الوظيفي؛ لأنها تعبر عن نمو الفرد وتقدمه.

في حين يدل مصطلح "الحافز" على وجود مشجع خارجي يحث الفرد ويوجهه للاجتهاد في العمل من أجل تحقيق هدف ما.

ويعبر مصطلح "المزايا" عن كل ما يمنح للموظف بجانب الراتب الشهري، سواء كان مادياً أم عينياً أو في شكل خدمة، وتتحمل جهة العمل تكاليفها (الصحاف: ١٩٩٧م).

١- سياسة الترقيات والحوافز والمزايا بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات:

تعتبر الترقيات والحوافز والمزايا من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المكتبات إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة

أفضل، فهي توجه قدرة العاملين نحو مزيد من الكفاءة في الأداء سعياً لتحقيق أهداف المكتبة التابعين لها. وتركز الحوافز على مكافأة العاملين عن تميزهم في أداء غير عادي. فعلى المكتبات أن تتعرف إلى حاجات العاملين بها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة لموظفيها، وعلى هذا الأساس تقدمت الباحثة بسؤالها لمديري المكتبات عن وضوح سياسة الترقيات والحوافز والمزايا لدى المكتبات التي يديرونها، إذ إن وضوح السياسة سيجعل العاملين بالمكتبات يشعرون بالرضا والاستقرار، وجاءت إجابات مديري المكتبات كما هو موضح في الجدول رقم (٤٤).

الجدول رقم (٤٤)

سياسة الترقيات والحوافز والمزايا بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات

وضوح سياسة الترقيات والحوافز والمزايا	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠

وإذا ما تأملنا الجدول رقم (٤٤) نجد أن ٧ من مديري المكتبات بنسبة ٥٣.٨٪ أجابوا بوضوح سياسة الترقيات والحوافز والمزايا لدى إدارة الموارد البشرية بمكتباتهم، في حين نفى ٦ مديرين من مجتمع الدراسة بنسبة ٤٦,٢٪ أن تكون هناك أي سياسة واضحة أو محددة لدى إدارة الموارد البشرية بمكتباتهم.

وتعتقد الباحثة أن الموظف حين يعمل بمكتبة لا يعرف حقوقه بها فهو بذلك سيتقاعس عن أداء واجباته، وعدم وضوح سياسة الترقيات والحوافز والمزايا في مكتبة ما، يعكس وجود خلل ما في نظام العمل بتلك المكتبة، فمن شروط نجاح نظم الحوافز أن يتعرف العاملون إلى نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه بجهة عمله.

كما أن أمنية سعد توصلت لنتيجة مشابهة في دراستها المشار إليها ضمن الدراسات السابقة، وذلك بعدم وجود سياسة معينة للحوافز بمجتمع دراستها المتمثل في إدارة العاملين بالمكتبات الجامعية بمصر، وأوصت بإعادة النظر وتحديد سياسة الحوافز وتطوير نظام الترقيات (انظر الشكل رقم ٤٤) .

الشكل رقم (٤٤)

سياسة الترقيات والحوافز والمزايا بإدارة الموارد البشرية بالمكتبات



٢- حساب مستحقات العاملين بالمكتبات من الترقيات والحوافز:

يعتمد الأداء الإجمالي للمكتبة على أداء الأفراد والمجموعات بالمكتبة، ويجب مراعاة أن مساهمات الأفراد في الأداء الإجمالي تختلف من موظف للآخر، لذا كان من العدل أن يتم حساب مستحقات العاملين من الترقيات والحوافز كل على قدر جهده وعطائه، ويؤيد دوجلاس Duglas ذلك بل ويؤكد إمكانية حساب مستحقات العاملين بقياس أدائهم بشكل موضوعي وفق معايير صادقة وثابتة.

http://www.csam.iit.edu/~circsim/documents/yzdiss.pdf.25/8/2009

وبناءً على ذلك طرحت الباحثة سؤالها بهذا الشأن، وجاءت ردود مديري المكتبات بمجتمع الدراسة كما هي عليه في الجدول رقم (٤٥) .

الجدول رقم (٤٥)

حساب مستحقات العاملين بالمكتبات من الترقيات والحوافز

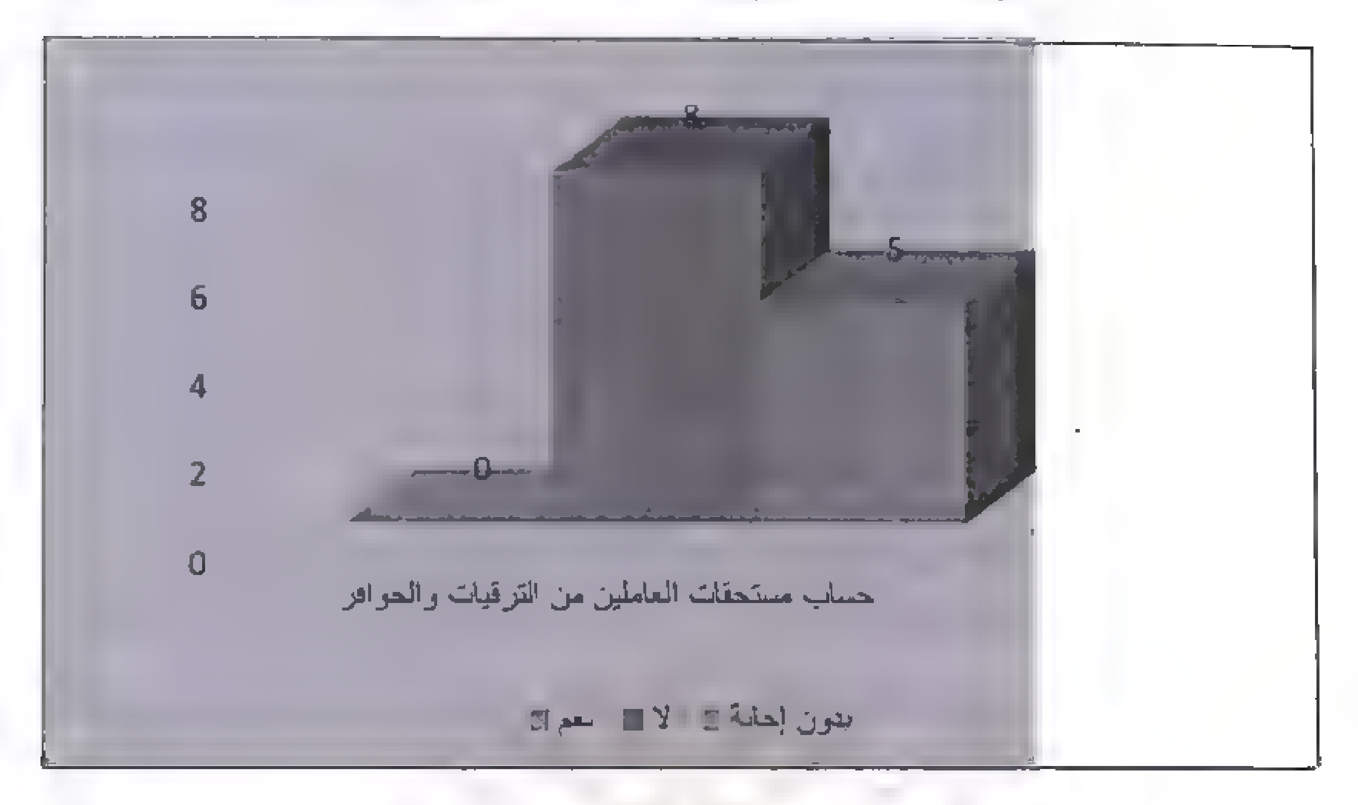
حساب مستحقات العاملين من الترقيات والحوافز	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٥	٣٨,٥	٨	٦١,٥	-	-	١٣	١٠٠

وبتحليل الجدول رقم (٤٥) نجد أن أغلب مجتمع الدراسة لا يقومون بحساب مستحقات العاملين بمكتباتهم، فقد أجاب ٥ فقط من مديري المكتبات بنسبة ٣٨,٥٪ بأنه يتم بالفعل حساب مستحقات العاملين لديهم، في حين أجاب ٨ من مديري المكتبات وهم العدد الأكبر بنسبة ٦١,٥٪ بعدم حساب مستحقات العاملين لديهم، ولم يترك أحد من مجتمع الدراسة الإجابة عن هذا السؤال فظهر حقل "بدون إجابة" فارغاً.

وترى الباحثة أن تجاهل المكتبات حساب مستحقات موظفيها سينعكس سلباً على رضاهم الوظيفي، ومن ثم على مستوى أدائهم، وتؤكد ذلك دراسة منى الغانم (٢٠٠٣م) التي وردت ضمن الدراسات السابقة للدراسة، حيث استنتجت أن غالبية الاتجاهات الوظيفية إيجابية لدى العاملات بالمكتبات، إلا ما كانت موجهة نحو أساليب الترقية وعدالتها والحوافز التي يوفرها العمل، وأوصت بضرورة تحسين وضع الحوافز المادية والمعنوية والترقيات لتشجيع الموظفات على الأداء الجيد (انظر الشكل رقم ٤٥).

الشكل رقم (٤٥)

حساب مستحقات العاملين بالمكتبات من الترقيات والحوافز



٣- تنسيق الترقيات والحوافز بين إدارات المكتبات:

للترقيات شروط ومتطلبات ينبغي استيفاؤها في الموظف المرشح للترقية قبل اتخاذ القرار بترقيته، والحوافز أيضاً مرتبطة بتقديم الأداء المتميز، وبكل إدارة أو قسم من إدارات المكتبات وأقسامها، موظفون يسعى كلٌّ منهم للحصول على الترقية والحافز الذي يعزز من مكانته في وظيفته، ويحقق رضاه الوظيفي، ويشبع حاجاته ورغباته المعنوية، ويؤكد زويلف (٢٠٠١م، ١٥٥-١٥٦) أن هذا السعي سلوك إنساني يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة بين المؤسسة والفرد.

لذا ينبغي لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات، الحرص على تطبيق أنظمة الترقيات والحوافز بالتنسيق بين إدارات المكتبة جميعها، بما يحقق مبدأ العدل والمساواة والكفاءة، حتى يؤتي نظام الترقيات والحوافز ثماره على

الوجه الصحيح، ولذلك طرحت الباحثة سؤالها بهذا الخصوص ، ويعكس الجدول رقم (٤٦) ردود مديري المكتبات بمجتمع الدراسة.

الجدول رقم (٤٦)

تنسيق الترقيات والحوافز بين إدارات المكتبات

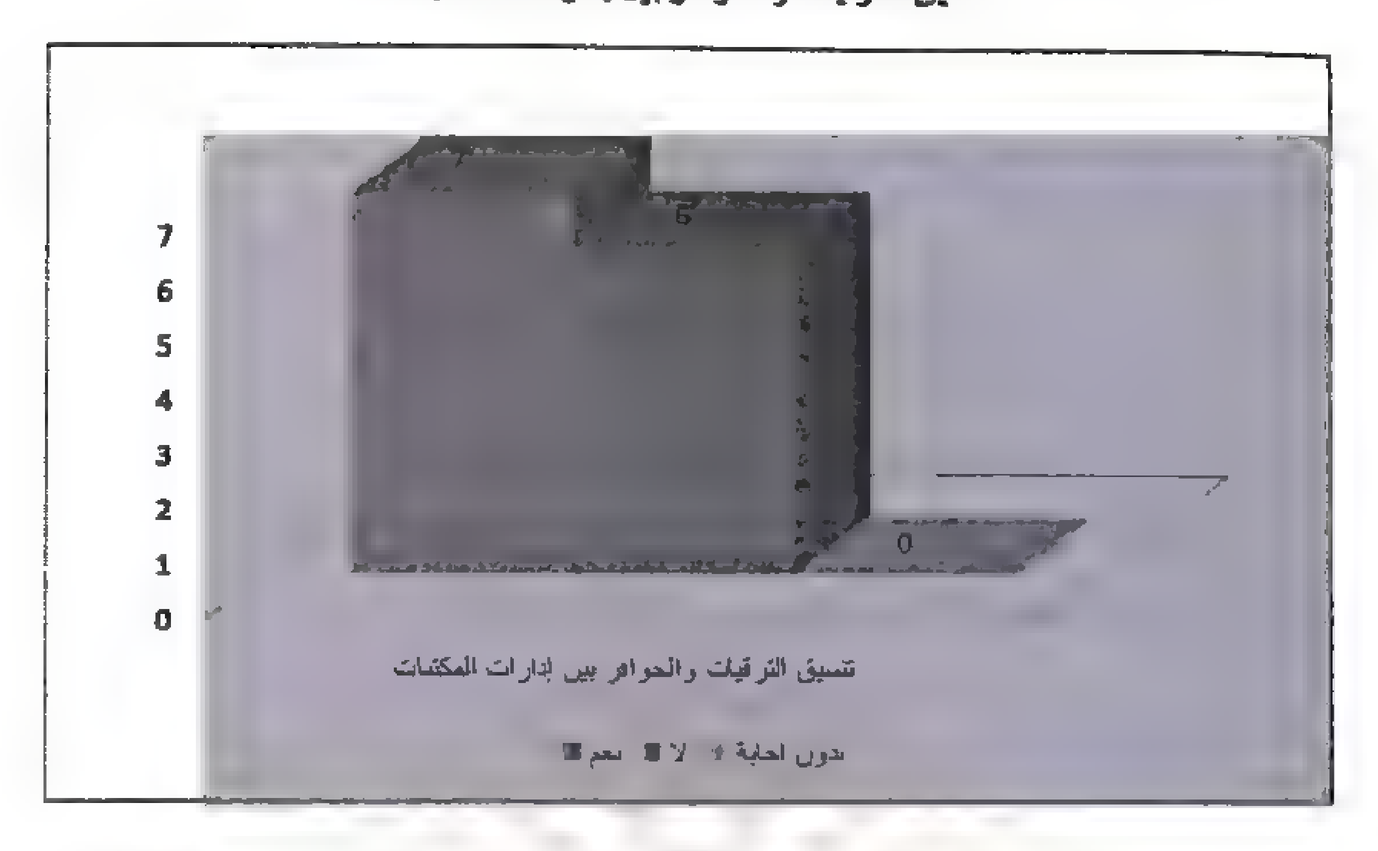
تنسيق الترقيات والحوافز بين إدارات المكتبات	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠

ويبين الجدول رقم (٤٦) إجابات المشاركين بمجتمع الدراسة، حيث أكد ٧ من مديري المكتبات بنسبة ٥٣,٨٪ تنسيق إدارة الموارد البشرية بمكتباتهم للترقيات والحوافز المتعلقة بمواردهم، في حين نفى ٦ مديرين بنسبة ٤٦,٢٪ قيام إدارة الموارد البشرية بمكتباتهم بهذه المهمة. ولم يترك الإجابة عن هذا السؤال أحد من مديري المكتبات بمجتمع الدراسة.

وترى الباحثة أن ٦ مديرين من مجتمع الدراسة بنسبة ٤٦,٢٪ ليسوا بالعدد القليل، ولا بالنسبة الضئيلة في مسألة عدم تنسيق إدارة الموارد البشرية لترقيات العاملين بالمكتبة وحوافزهم، وتشير إلى أن من أسباب التسرب الوظيفي شعور الموظفين بخلل في تطبيق أنظمة الترقيات والحوافز؛ مما يسبب إحباط الموظفين وفقدان الرغبة في الاستمرار بالعمل في تلك المكتبة. وقد أشار سعد العتيبي (٢٠٠٤م) في ورقة العمل المعنونة بـ: "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، والتي أوردتها الباحثة في الدراسات السابقة بضعف نظام التحفيز وعدم ملاءمة نظام المكافآت، مما يزيد الأمر تراجعاً في الموارد البشرية، وأوصى بإعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز وتحقيق مبدأ التمكين الذي يؤثر بدوره في كفاءة الموارد البشرية وتنميتها (نظر الشكل رقم ٤٦).

الشكل رقم (٤٦)

تنسيق الترقيات والحوافز بين إدارات المكتبات



٤- حقوق الإدارة بمكتبات الطالبات في تنسيق ترقيات مواردها البشرية وحوافزها:

وكما أن إدارة الموارد البشرية بالمكتبات لابد لها من تنسيق ترقيات مواردها البشرية وحوافزها، فعلى إدارة الموارد البشرية بقسم مكتبات الطالبات القيام بهذه المهمة كإحدى مهمات ونشاطات إدارة الموارد البشرية لديها أيضاً. ومن هذا المنطلق وجهت الباحثة سؤالها عن حق مكتبة الطالبات في تنسيق ترقيات مواردها البشرية وحوافزها، فجاءت الإجابات كما هي عليه في الجدول رقم (٤٧).

الجدول رقم (٤٧)

حقوق مكتبات الطالبات في تنسيق ترقيات مواردها البشرية وحوافزها

تنسيق إدارة مكتبات الطالبات للترقيات والحوافز	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٤	٣٠.٨	٨	٦١.٥	١	٧.٧	١٣	١٠٠

يوضح الجدول رقم (٤٧) أن ٤ من مديري المكتبات بنسبة ٣٠،٨٪ أكدوا بأن مديرات الموارد البشرية بمكتبات الطالبات يمتلكن صلاحية التنسيق لترقيات مواردهن البشرية وحوافزها ، في حين نفى ٨ من مديري المكتبات بنسبة ٦١،٥٪ أن تكون لمديرات الموارد البشرية بمكتبات الطالبات أي صلاحية في تنسيق الترقيات والحوافز، وترك مدير مكتبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الإجابة عن هذا السؤال لعدم وجود فرع للطالبات بالجامعة.

ويغلب على ظن الباحثة أن عدم إعطاء مديرات الموارد البشرية بالمكتبات صلاحية التنسيق للترقيات والحوافز يرجع سببه إلى تبعية بعض المكتبات للمكتبة المركزية بقسم الطلاب، إذ إن جزءاً ممن نفى صلاحية مديرات الموارد البشرية النسائية بتنسيق الترقيات والحوافز هم من أجاب سابقاً بتبعية مكتبة الطالبات للمكتبة المركزية بقسم الطلاب، وترى أن إعطاء مديرات الموارد البشرية بمكتبات الطالبات صلاحية التنسيق يعزز الثقة لديهن ويدفعهن لأداء متميز حرصاً على إثبات جدارتهن، وتؤيد هند العروان (٢٠٠١م) في دراستها المدرجة ضمن الدراسات السابقة إعطاءهن مزيداً من الصلاحيات التي تمكنهن من القيام بمهماتهن الإدارية خير قيام (انظر الشكل رقم ٤٧) .

الشكل رقم (٤٧)

حقوق مكتبات الطالبات في تنسيق ترقيات مواردها البشرية وحوافزها



١٠/٤ التدريب والتطوير المهني:

أصبح التدريب هو العملية الأكثر شيوعاً لتحقيق نجاح المكتبات المعاصرة، فما أحدثته التقنية من تغييرات سريعة تطلبت من الموظفين والعاملين تطوير معلوماتهم ومهاراتهم وقدراتهم لكي ينسجموا مع الأنظمة والعمليات الجديدة، والتدريب يكسب الأفراد المهارات والمعارف التي تنقصهم وتساعدهم في بلوغ الأهداف.

١- سياسة تنمية الموارد البشرية بالمكتبات وتدريبهم وتطويرهم:

في ظل ثورة المعلومات والتقدم التقني الهائل في جميع المجالات، وفي مجال المكتبات خاصةً، أصبح التدريب هو الوسيلة الأفضل لإعداد مهارات الموارد البشرية في المكتبات وتنميتها حتى تتمكن من مواكبة عصر تقنية المعلومات، ومن هذه الأهمية للتدريب وجهت الباحثة سؤالها عن وجود سياسة

واضحة لتنمية الموارد البشرية بالمكتبات وتدريبها وتطويرها، وجاءت الردود كما هو موضح في الجدول رقم (٤٨).

الجدول رقم (٤٨)

سياسة تنمية الموارد البشرية بالمكتبات وتدريبها وتطويرها

وضوح سياسة التدريب والتطوير بالمكتبات	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٦	٤٦,٢	٧	٥٣,٨	-	-	١٣	١٠٠

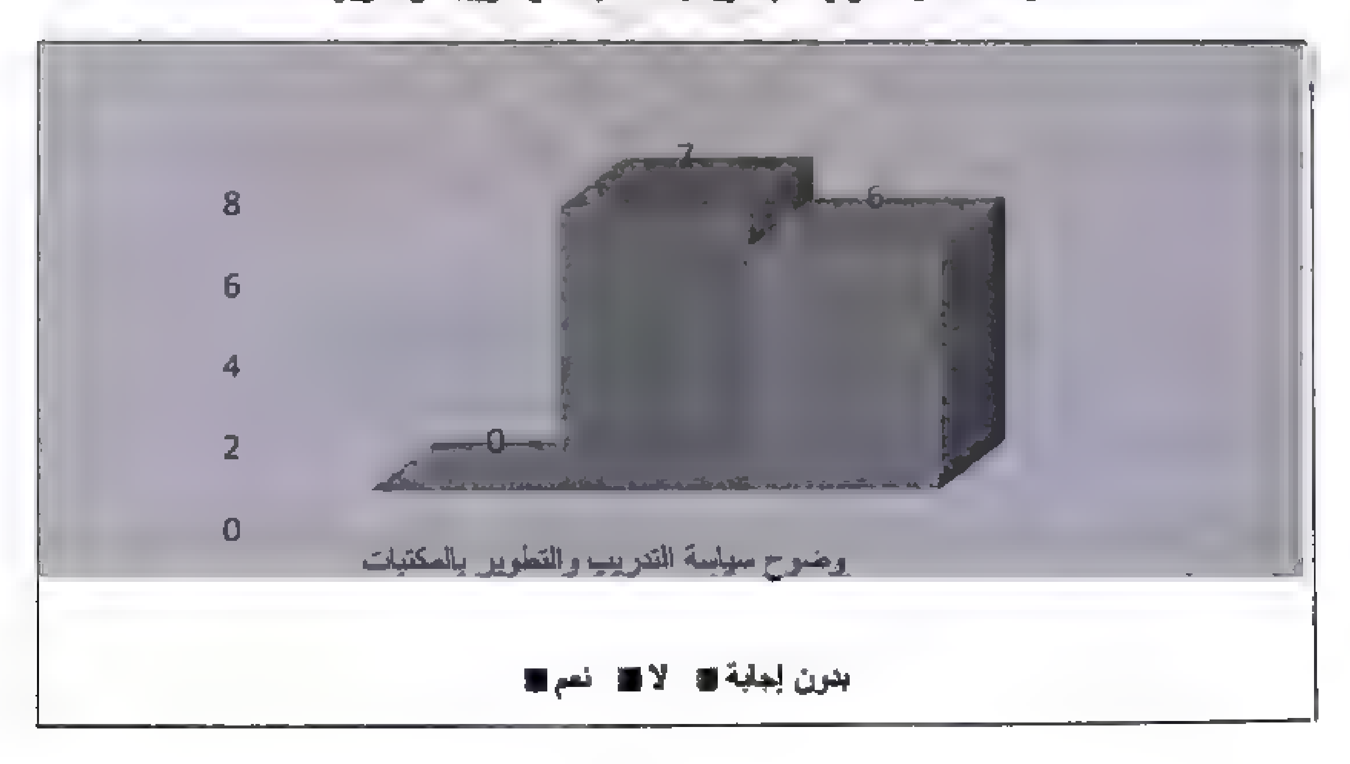
يظهر الجدول رقم (٤٨) واقع سياسة تنمية الموارد البشرية وتدريبها بالمكتبات محل الدراسة، حيث أجاب ستة من مديري المكتبات بنسبة ٤٦,٢٪ بأنه هناك بالفعل سياسة واضحة لتنمية مواردهم البشرية وتدريبها، بينما نفى سبعة مديرين من مجموع مجتمع الدراسة بنسبة ٥٣,٨٪ أن تكون لمكتباتهم أي سياسة محددة لتدريب الموارد البشرية لديهم وتنميتها وتطويرها، ولم يترك أحد من مجتمع الدراسة الإجابة عن هذا السؤال، فظهر حقل "بدون إجابة" فارغاً.

وتجد الباحثة أن سبع مكتبات من ١٢ هم مجتمع الدراسة، عدد ليس بقليل، فنسبتهم تزيد عن النصف، وبتفحصها لاستمارات الاستقصاء، تجد أن أغلب المكتبات التي نفت وجود سياسة محددة لتنمية الموارد البشرية لديها وتطويرها وتدريبها، هي من المكتبات التي لا تعاني من ضعف الميزانية المخصصة لها، وقلة من الذين نفوا وجود سياسة محددة للتدريب سبق أن صرحوا بضعف ميزانية مكتباتهم، إضافة إلى أنها مكتبات ناشئة، ومع ذلك لا تعتبر الباحثة كون المكتبة ناشئة أن تهمل سياسة التدريب، بل هو أدعى أن تحرص عليه حتى تتمكن من النهوض بتلبية

احتياجاتها وتحقيق أهدافها وتطوير برامجها وإمكانياتها، ويؤيد سالم بن محمد السالم (١٤٢٣هـ) ذلك بتوصيته في الدراسة التي قام بها بعنوان: "تطوير الموارد البشرية في قطاع المعلومات في البيئة الإلكترونية: دراسة للاهتمام المؤسسي في المملكة العربية السعودية"، وضمنتها الباحثة في الدراسة الحالية، وقد أوصى بتكثيف برامج التطوير المهني في قطاع المعلومات والتركيز على الجانب العملي منها، والبعد عن التقليدية والاهتمام بتقنية المعلومات، كما أوصى بضرورة تنوع أنماط البرامج التدريبية بين حلقات دراسية ومؤتمرات وندوات وورش عمل وغير ذلك، وأوصى أيضاً بتقديم الحوافز للالتحاق بالبرامج التدريبية (انظر الشكل رقم ٤٨).

الشكل رقم (٤٨)

سياسة تنمية الموارد البشرية بالمكتبات وتدريبها وتطويرها



٢- تخطيط إدارة الموارد البشرية للتدريب:

نتيجة التغييرات والتطورات السريعة التي تطرأ على المكتبات وعلى النشاطات التي تمارسها، يفرض هذا الواقع بالتبعية استعداد المكتبات

لمواجهة هذه المستجدات، بالتخطيط الذي يمكنها من تحقيق متطلبات التوسع في العمل وميكنة الأعمال وتوفير الأجهزة والمعدات المتطورة، وينتج عن ذلك تدريب العاملين على أساليب العمل الجديدة، ومن هذا المنطلق وجهت الباحثة سؤالها بهذا الخصوص، وجاءت الإجابات كما هو موضح في الجدول رقم (٤٩).

الجدول رقم (٤٩)

الخطط الإستراتيجية المتكاملة للتدريب بالمكتبات

احتفاظ المكتبات بخطة إستراتيجية للتدريب	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٤	٣٠.٨	٩	٦٩.٢	-	-	١٣	١٠٠

وبالنظر إلى الجدول رقم (٤٩) نجد أن عدد المكتبات التي لا تخطط لتدريب مواردها البشرية ولا تحتفظ بخطة إستراتيجية للتدريب أكبر بكثير من عدد المكتبات التي تخطط وتحتفظ بخطة مكتوبة لتدريب مواردها البشرية وتنميتها.

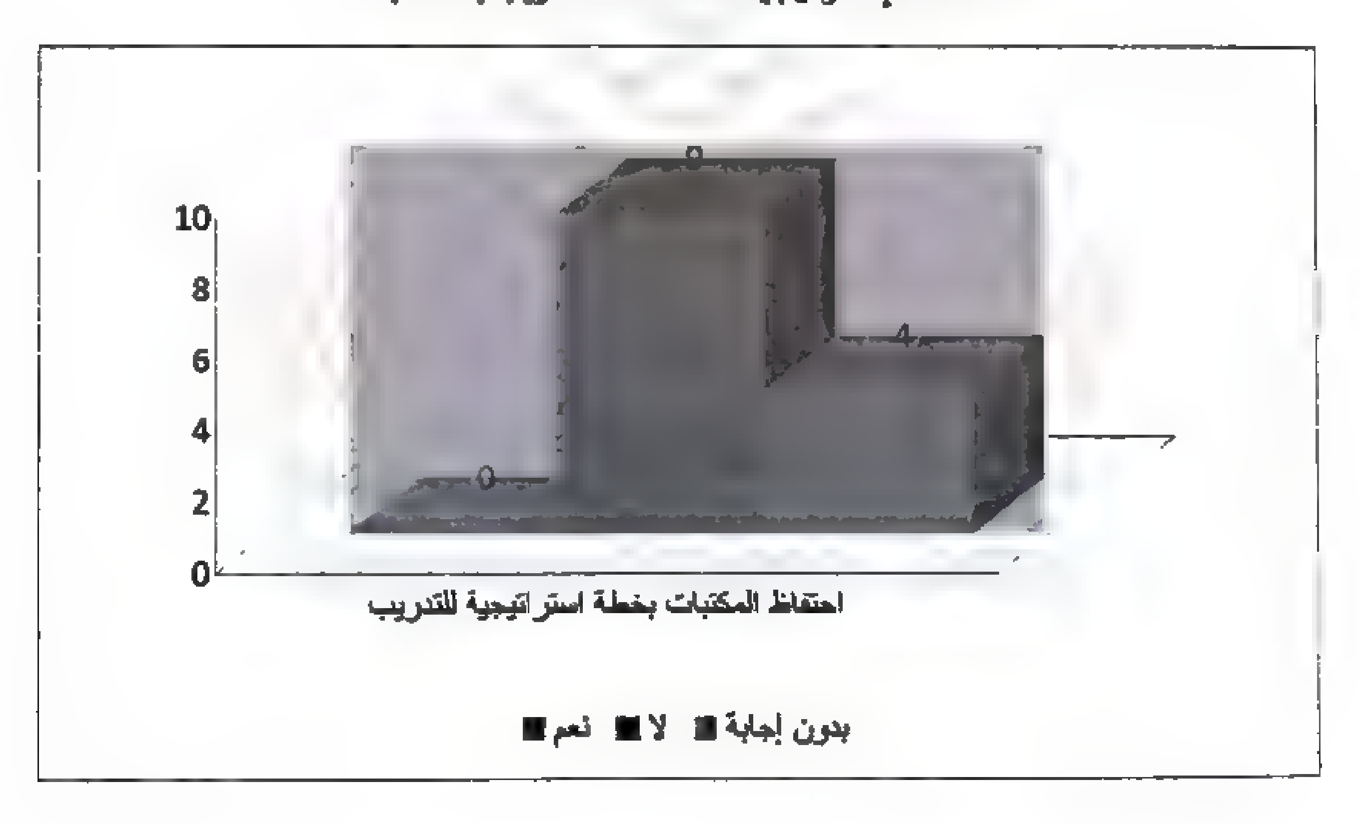
فقد أجاب ٤ فقط من مديري المكتبات بنسبة ٣٠.٨٪ بأن مكتباتهم تحتفظ بالفعل بخطة للتدريب تطبقها على مواردها البشرية ومكتباتها، بينما أجاب ٩ من مديري المكتبات بنسبة ٦٩.٢٪ بعدم تخطيط مكتباتهم لتدريب مواردهم البشرية، ولا يمتلكون أي خطة إستراتيجية بهذا الشأن، ولم يترك أحد من مديري المكتبات الإجابة عن هذا السؤال، فظهر حقل "بدون إجابة" فارغًا.

وترى الباحثة أن تخطيط المكتبات الإستراتيجي لا يعني فقط إشراك الموارد البشرية بالمكتبات في برامج تدريبية تطرحها مراكز التدريب المتخصصة، وإنما يعني دراسة مستجدات المهنة وتطورها، ودراسة التجهيزات

والتقنيات المصاحبة، وإعداد بيئة التدريب، و تحديد الاحتياجات التدريبية، وتدريب الموارد البشرية، وكل ذلك يتم بخطة مدروسة ومكتوبة حتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية متابعة تطبيقها وتطويرها كلما دعت الحاجة لذلك، ولقد أوصت سوسن خزيم(٢٠٠٨م) في دراستها "تدريب الكوادر البشرية في المكتبات على استخدام تقنيات المعلومات" بضرورة التدريب المستمر لأمناء المكتبات لمساعدتهم على الإلمام بمستجدات التقنية، وكذلك ضرورة التعرف إلى الاحتياجات التدريبية من خلال تقارير العمل (انظر الشكل رقم ٤٩).

الشكل رقم (٤٩)

الخطط الإستراتيجية المتكاملة للتدريب بالمكتبات



٣-متابعة سير البرامج التدريبية:

إن من مهام إدارة الموارد البشرية بالمكتبات وضع خطط المسار التدريبي بحيث تتناسب مع خطط المسار الوظيفي، وتنسيق التدريب بين الإدارات والأقسام، وتنسيق عملية التدريب خارج المكتبة، ومتابعة تنفيذ البرامج

التدريبية وفق الخطط الموضوعة، وأيضاً تقويم برامج التدريب وإدخال التعديلات المناسبة التي تلبي احتياجات المكتبات، وكذلك متابعة الميزانية المقدرة للتدريب واعتمادها من قبل الإدارة العليا. ويؤكد الطماني (٢٠٠٧م ، ١٤٧) أن على إدارة الموارد البشرية أيضاً متابعة مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً والنتائج المتوقعة منها، ومن هذا المنطلق وجهت الباحثة سؤالها المتعلق بمتابعة المكتبات لسير البرامج التدريبية، وجاءت الردود كما هي عليه في الجدول رقم (٥٠).

الجدول رقم (٥٠)

متابعة سير البرامج التدريبية

متابعة المكتبات لسير البرامج التدريبية	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٧	٥٣,٨	٦	٤٦,٢	-	-	١٣	١٠٠

بتأمل الجدول رقم (٥٠) نجد ٧ من مديري المكتبات محل الدراسة بنسبة ٥٣,٨٪ يتابعون سير البرامج التدريبية بمكتباتهم، وفي المقابل هناك ٦ مديرين بنسبة ٤٦,٢٪ لا يتابعون سير البرامج التدريبية لديهم، ويبين الجدول أن مجتمع الدراسة جميعهم أجاب على هذا السؤال فظهر حقل "بدون إجابة" فارغاً.

وبتأمل الباحثة في استمارات الاستقصاء وجدت أن المديرين الذين نفوا متابعتهم لسير البرامج التدريبية هم من سبق ونفوا وجود تخطيط للتدريب لدى مكتباتهم، ويغلب على ظنها أن هذه المكتبات أغفلت تنمية الموارد البشرية لديها وتطويرها وتدريبها، ويحتاج هذا الأمر إلى إعادة نظر من قبل مديري تلك المكتبات ، ولا يفوت الباحثة في هذا المقام الاستشهاد بدراسة زانج (٢٠٠٤م) التي تطرقت لدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ست

مكتبات بجامعة كانسس، وأوصى فيها بضرورة التركيز على التدريب أثناء الخدمة؛ لتنمية الموارد البشرية بمكتبات الجامعة من خلال زيادة مجالات التدريب، والتركيز على جودة البرامج التدريبية، والتركيز على عوامل العاملين وتحفيزهم، ومشاركة الإداريين في دعم الاحتياجات التدريبية للعاملين، والتركيز على الاحتياجات التدريبية في مجال الإشراف والإدارة لغير الإداريين، ودراسة أفضل طرق التدريب (انظر الشكل رقم ٥٠) .

الشكل رقم (٥٠)

متابعة سير البرامج التدريبية



٤- التدريب في إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات:

ما ينطبق على إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بقسم الطلاب من صلاحيات ومسؤوليات تتعلق بتدريب الموارد البشرية وتنميتها، ينطبق أيضاً على إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية بقسم الطالبات، بكل الصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة به، وطرح الباحثة للسؤال الخاص

بصلاحيات مكتبات الطالبات في تدريب مواردهن البشرية إنما هو للوقوف على واقع تلك المكتبات، ويوضح الجدول رقم (٥١) ردود مديري المكتبات عن هذا السؤال.

الجدول رقم (٥١)

صلاحيات التدريب في إدارة مكتبات الطالبات

صلاحيات التدريب بمكتبة الطالبات	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٦	٤٦,٢	٦	٤٦,٢	١	٧,٧	١٣	١٠٠

وبتدقيق النظر في الجدول رقم (٥١) نجد أن ٦ مديرين بنسبة ٤٦,٢٪ أفادوا بأن لإدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات الصلاحيات الكاملة في تنمية مواردهن البشرية وتدريبها، في حين نفى ٦ مديرين آخرون بنسبة ٤٦,٢٪ أن تكون لإدارة الموارد البشرية النسائية أي صلاحيات في تنمية مواردهن البشرية وتدريبها، وترك مدير مكتبة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الإجابة عن هذا السؤال لعدم وجود قسم للطالبات بالجامعة.

ولا تستغرب الباحثة تعادل النسبتين بين من منح إدارة مكتبة الطالبات حقها في تدريب مواردها البشرية وتطويرها، وبين من لم يمنحها ذلك الحق، إذ إن استمارات الاستقصاء أوضحت أن من لم تُعطِ إدارة مكتبات الطالبات حقها في التدريب هي المكتبات التي أغفلت تدريب الموارد البشرية لديها.

وقد سبق أن أوصت هند العروان (٢٠٠١م) في دراستها "الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ومدى تطبيقها في الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية" بتمكين مديرات المكتبات من عقد دورات تدريبية، كما أوصت بميزانية خاصة بالأقسام النسائية في المكتبات (انظر الشكل رقم ٥١).

الشكل رقم (٥١)

التدريب في إدارة مكتبات الطالبات الجامعية



١١/٤ المسار الوظيفي: تخطيطه وتنميته:

يعد تخطيط المسار الوظيفي وتنميته من أحدث النشاطات والمهام التي أضيفت لإدارة الموارد البشرية، حيث تجتهد تلك الإدارة في إحداث التوافق بين الحاجات التنظيمية المطلوبة بالمكتبات من جهة، وبين حاجات الأفراد للتطور في وظائفهم بما يخدم ميولهم من جهة أخرى. ويرى أورانو تاكي Urano Takei أحد موظفي إدارة الموارد البشرية بجامعة واسيدا Waseda في المقابلة الشخصية التي أجرتها الباحثة معه، أن أهمية التخطيط للمسار الوظيفي تكمن في أنه مجال عمل مدى الحياة الوظيفية، والتخطيط للتقدم في هذه المهنة والوظيفة ينبغي أن يكون منظماً بإشراف إدارة الموارد البشرية حتى يحقق أهدافه.

١- وضوح سياسة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

رغبة من الباحثة في استيضاح ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية بمكتباتنا الجامعية تطبق نشاط تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الموارد البشرية لديها فقد طرحت سؤالها بهذا الخصوص وجاءت إجابات المشاركين في مجتمع الدراسة كما هي مبينة في الجدول رقم (٥٢).

الجدول رقم (٥٢)

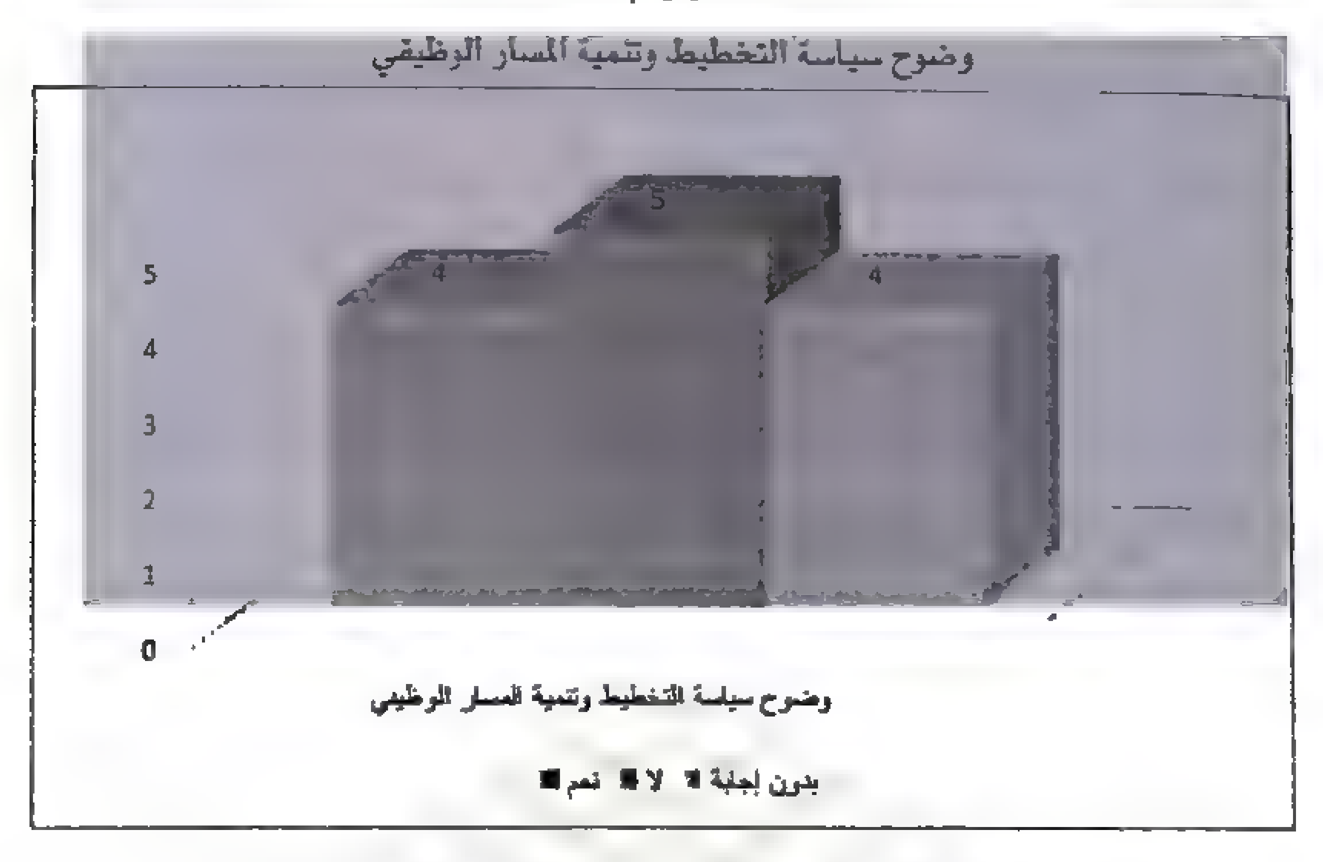
وضوح سياسة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي

وضوح سياسة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٤	٣٠.٨	٥	٣٨،٥	٤	٣٠.٨	١٣	١٠٠

نلاحظ في الجدول رقم (٥٢) أن أربعة من مديري المكتبات بنسبة ٣٠.٨٪ فقط أفادوا بتخطيط إدارة الموارد البشرية وتنميتها بمكتباتهم لمسارات مواردهم الوظيفية، وفي المقابل أفاد خمسة من مديري مجتمع الدراسة بنسبة ٣٨،٥٪ بعدم تطبيق هذا النشاط بمكتباتهم، وترك الإجابة عن هذا السؤال أربعة مديرين بنسبة ٣٠،٨٪.

وبإمعان النظر في استمارات الاستقصاء وجدت الباحثة أن من أفاد بتخطيط المسار الوظيفي وتنميته هم كبرى الجامعات بالمملكة وأقدمها، وترجع الباحثة ذلك إلى طول خبرات مديري الموارد البشرية وعلو مؤهلاتهم وكفاءتهم، ويغلب على ظنها أن من لم يطبق تخطيط المسار الوظيفي وتنميته على موارده البشرية أو ترك الإجابة عن هذا السؤال، لم يكن ذلك من باب الإهمال أو التقصير، وإنما لأن هذا النشاط من الأنشطة الجديدة التي أضيفت إلى مهمات إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها مؤخراً (انظر الشكل رقم ٥٢).

الشكل رقم (٥٢)



٢- إعداد المديرين التنفيذيين لمتابعة المسار الوظيفي وتنميته:

تعني الباحثة بالمديرين التنفيذيين الذين يمارسون أنشطة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي الرؤساء المباشرين وأخصائيي التطوير الوظيفي الذين تناط بهم مهمة إعطاء التوجيهات التي تساعد الموظف أو الفرد في اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في مساره الوظيفي، وإعادة تقييمها، في سبيل الوصول إلى غايته في ظل أهداف المكتبة التي يعمل بها، وعن سؤالها المطروح عن مدى إعداد المديرين لمتابعة المسار الوظيفي للموارد البشرية بالمكتبات، جاءت الردود كما هي موضحة في الجدول رقم (٥٣).

الجدول رقم (٥٣)

تدريب المديرين التنفيذيين وإعدادهم لمتابعة المسار الوظيفي وتنميته

إعداد المدراء التنفيذيين لمتابعة المسار الوظيفي وتنميته	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٤	٣٠.٨	٥	٣٨.٥	٤	٣٠.٨	١٣	١٠٠

تطابقت إجابة مديري المكتبات المشاركين عن هذا السؤال مع إجاباتهم عن السؤال السابق تمام التطابق، من حيث الأعداد والنسب، فقد أجاب ٤ من المديرين بنسبة ٣٠,٨٪ بإعداد المختصين لديهم على متابعة المسارات الوظيفية للموارد البشرية بمكتباتهم وتخطيطها وتطويرها، في حين نفى ٣ من مديري المكتبات بنسبة ٢٣,١٪ أن يكون لهم أي محاولات في إعداد المديرين التنفيذيين على هذا النشاط، وترك الإجابة عن هذا السؤال ٤ آخرون من مديري المكتبات المشاركة في الدراسة ونسبتهم ٣٠,٨٪. ولا تستغرب الباحثة هذه الردود، إذ إن المديرين الأربعة الذين يقومون بتهيئة مديريهم التنفيذيين وإعدادهم، هم من سبق وأفاد بوضوح سياسة تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، وأما المديرون الذين لا يقومون بهذه المهمة فهم من أشار سابقاً بعدم وضوح هذا النشاط لديهم، وكذلك من ترك الإجابة عن هذا السؤال، هم من ترك الإجابة عن السؤال السابق (انظر الشكل رقم ٥٢).

الشكل رقم (٥٢)

إعداد المديرين التنفيذيين لمتابعة المسار الوظيفي وتنميته



٣- تطبيق تخطيط المسار الوظيفي وتنميته بالمكتبات:

عمدت الباحثة في سؤالها عن مساعدة إدارة الموارد البشرية موظفيها التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم، طرح مصطلح يوضح تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، وهو تبصير الأفراد بذاتهم والتخطيط لمساراتهم، حتى يتسنى لمجتمع الدراسة الوقوف على ما تعنيه الباحثة، إن كان في سؤاليها السابقين أي غموض، على اعتبار أن نشاط تخطيط المسار الوظيفي وتنميته من الأنشطة والمصطلحات الحديثة التي أضيفت لإدارة الموارد البشرية، كما أرادت قياس مدى التطبيق الفعلي لهذا النشاط في المكتبات المشاركة، وجاءت ردود المشاركين كما هو واضح في الجدول رقم (٥٤).

الجدول رقم (٥٤)

تطبيق تخطيط المسار الوظيفي وتنميته بالمكتبات

تطبيق تخطيط المسار الوظيفي وتنميته	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٦	٤٦,٢	٣	٢٣,١	٤	٣٠.٨	١٣	١٠٠

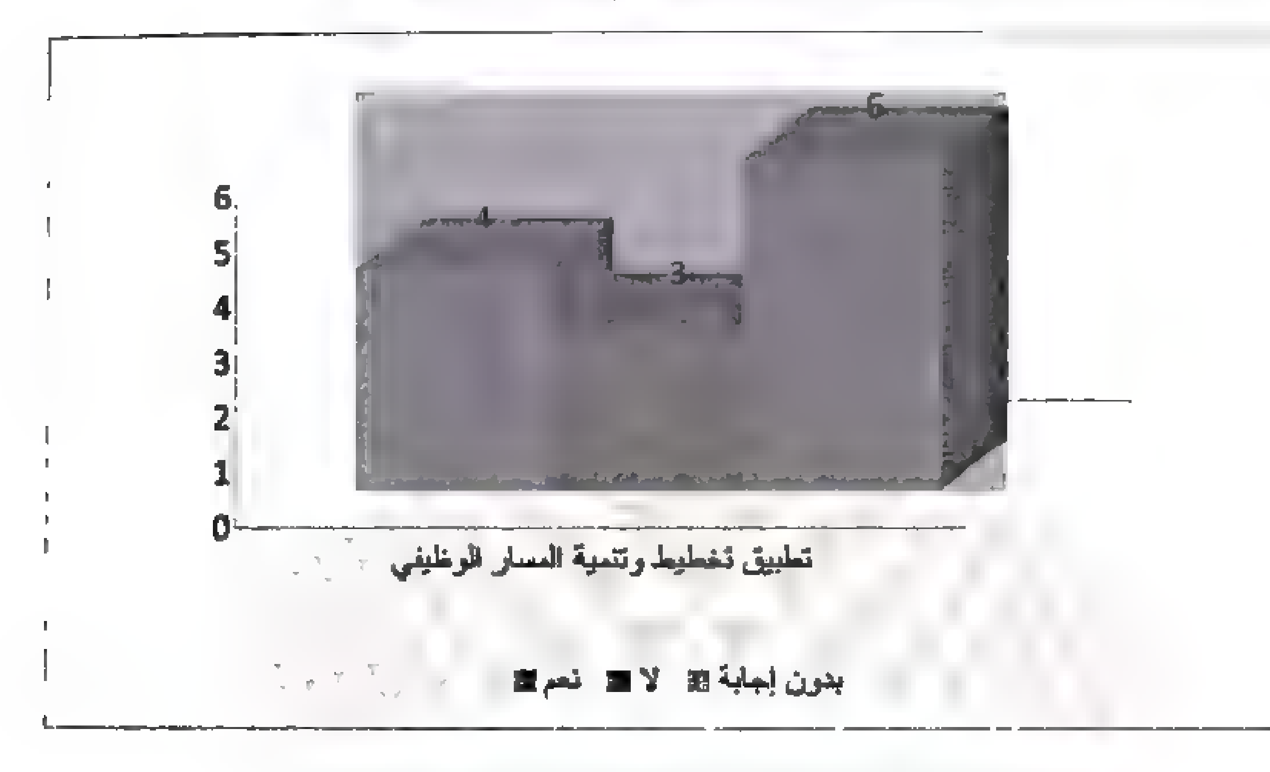
بإمعان النظر في الجدول رقم (٥٤) نلاحظ التغيير الواضح في عدد الذين نفوا في السابق وضوح السياسة وإعداد المختصين، حيث أجاب ٦ من مديري المكتبات بممارستهم وتطبيقهم مهمة التخطيط وتنمية المسار الوظيفي بنسبة ٤٦,٢٪، بزيادة مديرين اثنين عما سبق، وأجاب ٣ مديرين فقط بنسبة ٢٣,١ بعدم تطبيقهم وممارستهم لهذا النشاط، بنقص اثنين من المديرين الذين سبق أن نفوا وضوح السياسة وإعداد المختصين، وثبت عدد مديري المكتبات الذين تركوا الإجابة على هذا المحور.

وتعتقد الباحثة أن سبب ازدياد عدد مديري المكتبات الذين يمارسون بالفعل تخطيط المسار الوظيفي وتنميته عما كانت عليه إجاباتهم في الأسئلة

السابقة، أن ٤ مديرين يطبقون النشاط من خلال معرفتهم السابقة بالنشاط وأسسه وقواعده، في حين مارسه اثنان من مديري المكتبات من واقع حسهم الإداري ومهاراتهم ومواهبهم الفردية (انظر الشكل رقم ٥٤).

الشكل رقم (٥٤)

تطبيق تخطيط المسار الوظيفي وتنميته بالمكتبات



٤- ممارسة إدارة الموارد البشرية الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي:

إن أهم ما يساعد إدارة الموارد البشرية على القيام بمهمة التخطيط المسار الوظيفي وتنميته، واستخدام الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي، كالتأهيل والتدوير والنقل والتدريب المستمر والترقيات وما إلى ذلك، هو أن تكون إدارة الموارد البشرية قد قامت بجميع أنشطتها ومهماتها من تخطيط وتحليل وظائف واستقطاب واختيار وتقديم للحوافز والمزايا وتدريب خير قيام، فإن كانت جميع العمليات قد تمت على الوجه المطلوب، يسهل على إدارة الموارد حينها تخطيط مسار الموظفين وتنميته بأي من الوسائل التي ترى أنها الوظيفة الأفضل، وبهذا الخصوص جاءت ردود المشاركين في الدراسة كما يبينها الجدول رقم (٥٥).

الجدول رقم (٥٥)

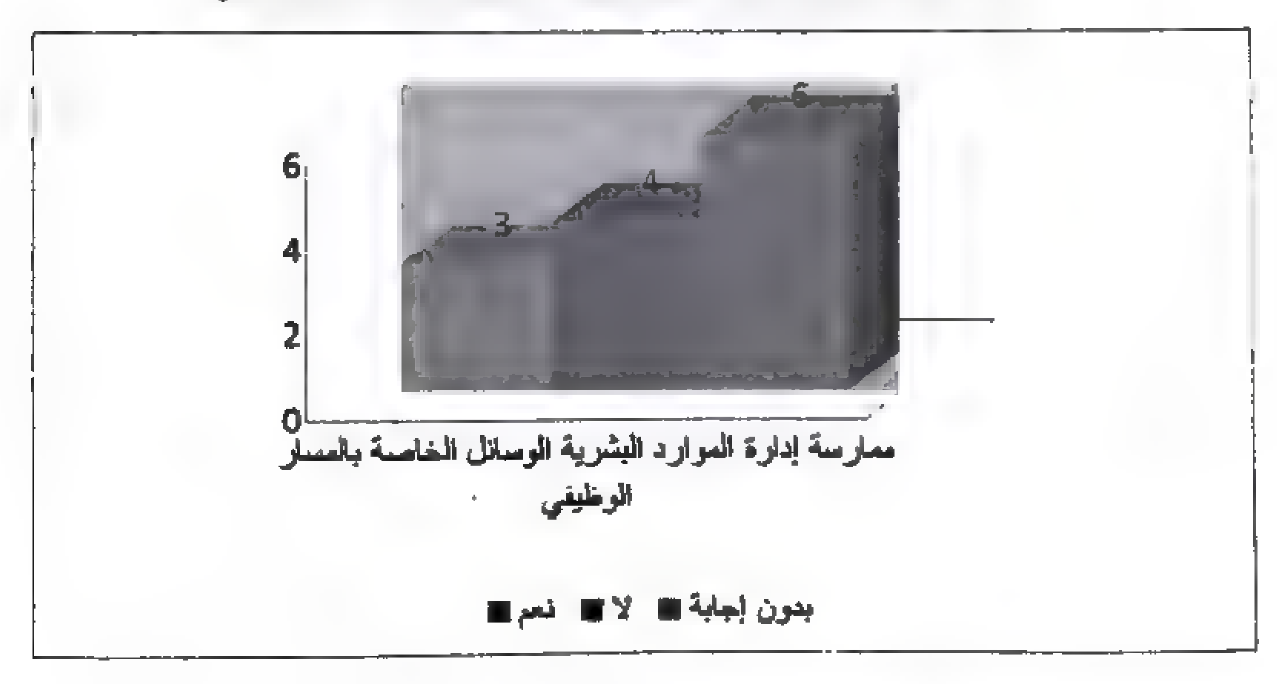
ممارسة إدارة الموارد البشرية الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي

ممارسة الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٦	٤٦,٢	٤	٣٠.٨	٣	٢٣,١	١٣	١٠٠

يبين الجدول رقم (٥٥) أن ٦ من مديري المكتبات المشاركة في الدراسة بنسبة ٤٦,٢٪ أكدوا استخدامهم للوسائل الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي وتنميته، وهم أنفسهم الذين أكدوا من قبل تطبيقهم للنشاط. وفي المقابل نفى ٤ من المديرين بنسبة ٣٠.٨٪ أن تكون مكتباتهم قد مارست الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي، ويغلب على ظن الباحثة أنه ربما تكون الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي هي من مهمات إدارة الجامعة، وليست من مهمات إدارة الموارد البشرية بالمكتبات. وفضل عدم الإجابة ٣ من المديرين المشاركين بنسبة ٢٣,١٪، وتعتقد الباحثة أن سبب تركهم للإجابة هو عدم وضوح النشاط لدى مكتباتهم (انظر الشكل رقم ٥٥).

الشكل رقم (٥٥)

ممارسة إدارة الموارد البشرية الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي



٥- صلاحيات إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته:

ينطبق على إدارة الموارد البشرية في مكتبات الطالبات ما ينطبق على إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الأخرى في جميع المهمات والنشاطات والواجبات، وما يقف عثرة في سبيل تطبيق إدارة الموارد البشرية بمكتبات الطالبات عدم إعطائهن الصلاحيات الكافية لممارسة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد لديهن، وبناءً على هذه الخلفية توجهت الباحثة بسؤالها المتعلق بمكتبات الطالبات وحقها في تخطيط المسار الوظيفي وتنميتها لمواردها البشرية، فجاءت الردود كما في الجدول رقم (٥٦).

الجدول رقم (٥٦)

صلاحيات إدارة مكتبات الطالبات في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته

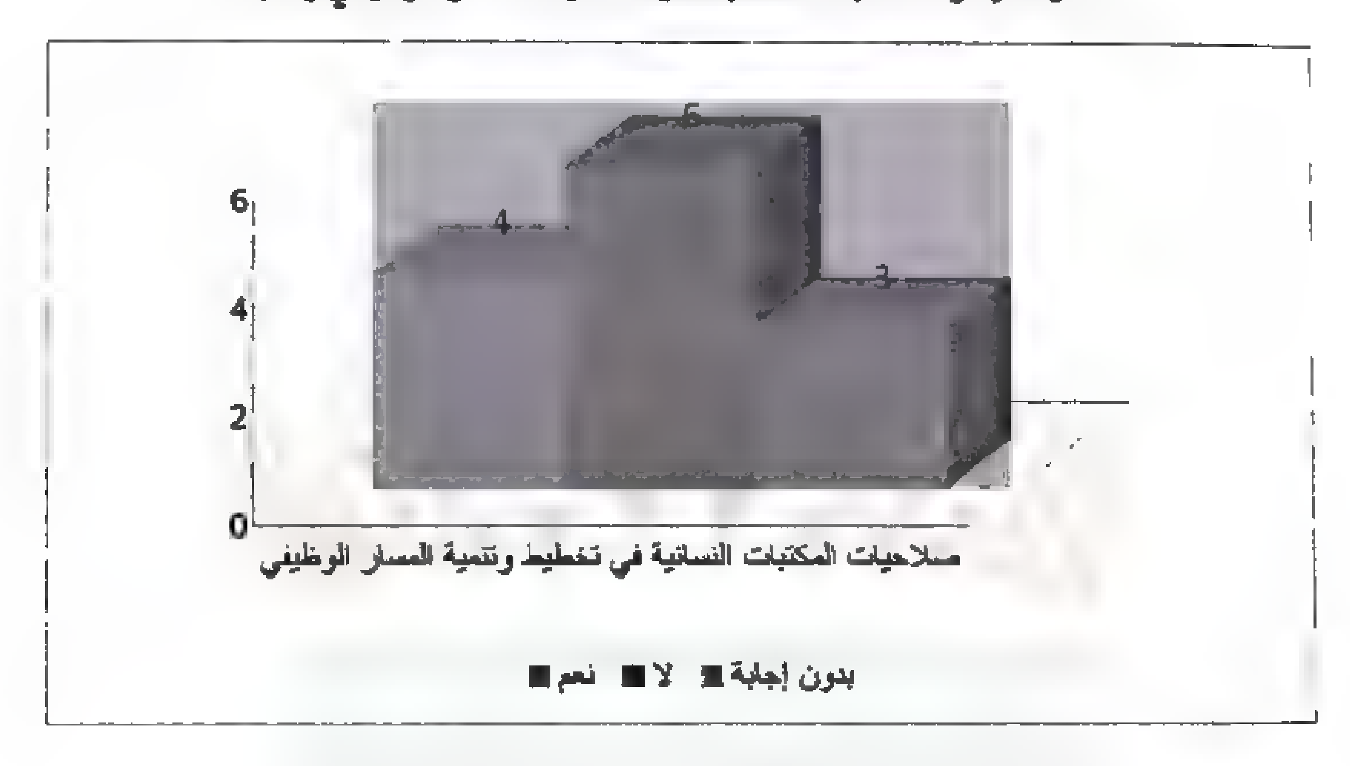
صلاحيات إدارة مكتبات الطالبات في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	نعم		لا		بدون إجابة	٪	المجموع	٪
	العدد	٪	العدد	٪				
	٣	٢٣,١	٦	٤٦,٢	٤	٣٠.٨	١٣	١٠٠

بالنظر إلى الجدول رقم (٥٦) نجد أن ٣ مديرين من المشاركين في الدراسة بنسبة ٢٣,١٪ أكدوا أن مكتبات الطالبات بجامعاتهم صلاحية تخطيط المسار الوظيفي لمواردهن البشرية وتنميته، وفي المقابل أكد ٦ من مديري المكتبات عدم أحقية مكتبات الطالبات في هذا النشاط، وترجع الباحثة ذلك إلى أن هذه المكتبات أشارت في الأسئلة السابقة بعدم تطبيقها هي ذاتها مهمة تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، وترك ٤ من المديرين المشاركين بنسبة ٣٠,٨٪ الإجابة عن هذا السؤال، من بينهم مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؛ لعدم وجود فرع للطالبات بالجامعة.

وتجد الباحثة أن نشاط تخطيط الموارد البشرية وتنميتها من الأنشطة الحديثة التي أضيفت إلى إدارة الموارد البشرية مؤخراً، ويحتاج إلى إعداد وتدريب وصلاحيات كافية؛ ليتم تنفيذه على أكمل وجه، وحتى وإن كلف المكتبات عبئاً مادياً، إلا أن العائد من تطبيق هذا النشاط يفوق التكلفة بكثير (انظر الشكل رقم ٥٦).

الشكل رقم (٥٦)

صلاحيات إدارة مكتبات الطالبات في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته



الخلاصة :

عرضت الباحثة على صفحات هذا الفصل واقع إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية من خلال إجابات المشاركين في مجتمع الدراسة على الاستبانة، وقامت بتحليل تلك الإجابات ومناقشتها للوقوف على نقاط الضعف والقوة، ومدى تكامل وظائف تلك الإدارة. وفيما يلي سترد نتائج الدراسة وتوصيات الباحثة فيما يتعلق بالموضوع.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١/٥ تمهيد:

استهدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، من حيث تخطيط تلك المكتبات لمواردها البشرية وتحديد حاجاتها المستقبلية، ومدى وضوح وتطبيق النشاطات والمهمات التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، والوقوف على الصعوبات التي تواجهها في التخطيط والتنفيذ، والإسهام قدر الإمكان في حل ما قد يعترض تلك المكتبات من مشكلات، لا سيما أن المتخصصين يعلقون آمالاً كبيرة على هذا النوع من المكتبات؛ لأنه مخصص لخدمة شريحة متميزة في المجتمع الأكاديمي.

ولعل ما حدا بالباحثة إلى طرق هذا المجال هو أنه مع الاتفاق على أهمية العنصر البشري الذي يحتل مكانة بارزة في خدمة التنمية، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمكتبات ومهماتها عموماً، في حين ركزت أغلب الدراسات السابقة على تدريب الموارد البشرية وتنميتها، وأغفلت بقية النشاطات والمهمات التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية.

ولا يعني عدم وجود إدارة موارد بشرية مستقلة في المكتبات الجامعية أن لا يتم القيام بإدارة العاملين بصورة تكاملية، فكل مدير هو مدير موارد بشرية، وإدارة المكتبة هي الجهة المخولة بإدارة كوادر المكتبة، وعليها اتباع الأسس العلمية الصحيحة في إدارة مواردها البشرية.

ولقياس ظاهرة الدراسة انتهجت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) القائم على التحليل العملي للوصول إلى النتائج؛ لأنه المنهج الذي يناسب أهداف الدراسة، كما قامت بتصميم استبانة لهذا الغرض، تم إرسالها إلى جميع

أفراد مجتمع الدراسة المذكور سابقاً رسمياً عن طريق عمادة الدراسات العليا بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، فيما عدا جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، التي لم يبدأ العمل بمكتبتها المركزية حتى وقت توزيع الاستبانة وجمع البيانات، وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث لا يوجد بها مكتبة مركزية حتى وقت إعداد الدراسة، وبذلك يكون مجموع الاستبانات التي تم توزيعها سبع عشرة استبانة، ومع متابعة الباحثة لجمع أكبر عدد من الاستبانات بعد تعبئتها، عن طريق الاتصالات الهاتفية والفاكس والبريد الإلكتروني والعلاقات العامة والشخصية، لم تتمكن إلا من الحصول على ثلاث عشرة استبانة، ويمثل هذا العدد المجتمع الفعلي للدراسة الذي تم عليه التحليل النهائي، ولم تكتف الباحثة في تحليل استبانات الدراسة بالإجابات الواردة في استمارات التقصي، وإنما استخدمت أسلوب المقابلة الشخصية، سواء بالمحادثات الهاتفية أو التواصل الإلكتروني للتأكد من صحة المعلومات ودقتها، وفيما يلي توضيح لأبرز ما انتهت إليه الدراسة من نتائج.

٢/٥ النتائج:

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١/٢/٥ فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية والعامة والمؤهلات والخبرات:

- عدم الاتفاق على اسم موحد للوظيفة التي من مهامها إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، فهي ما بين (عميد شؤون المكتبات، ووكيل عمادة شؤون المكتبات، ومدير عام المكتبات، ومدير المكتبات المركزية، ومدير إدارة المكتبات، وأمين المكتبة المركزية).

- تباين المرتبة الوظيفية التي يشغلها مدير المكتبة المخول بإدارة مواردها البشرية بين المرتبة الثامنة والمرتبة الحادية عشرة، مع تحفظ بعض مجتمع الدراسة في الإفصاح عن المرتبة الوظيفية.

- غالبية المشاركين في الدراسة من المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات.

- غالبية مديري المكتبات بمجتمع الدراسة هم من ذوي الخبرات الطويلة التي لا تقل عن ١٠ سنوات في تخصص المكتبات والمعلومات، أما ما يتعلق بالخبرات الإدارية فهي خبرات قصيرة جداً لدى ٣٠,٨٪ من المشاركين.

- تتقدم درجة البكالوريوس في الصدارة كمؤهل يحمله غالبية مديري المكتبات المشاركة في الدراسة ، وقلة منهم بنسبة ٢٣,١٪ من حملة الدكتوراة.

- حرص غالبية المشاركين في مجتمع الدراسة على تطوير أنفسهم وتنميتها وذلك عن طريق الالتحاق بالدورات التدريبية.

- لم تتضح واجبات العمل الإداري لدى عدد لا يستهان به من المشاركين في الدراسة ونسبتهم ٣٠,٨٪.

- جاء في المرتبة الأولى فيما يتعلق بالترشيح لإدارة المكتبة المؤهل العلمي، في حين أن غالبية مجتمع الدراسة من حملة البكالوريوس، ولم يعط معيار الأفضلية اهتماماً، مع أنه أهم معيار في الترشيح لمنصب مدير المكتبة.

٢/٢/٥ فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية:

- غالبية المكتبات الجامعية المشاركة في الدراسة لا تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية، مع إجماع المشاركين في الدراسة على أهمية التخطيط .

- وجود مفارقات في ردود بعض المشاركين في مجتمع الدراسة، ففي الوقت الذي تنفي فيه المكتبة التخطيط المسبق، تعود وتجيب بتحقيق أهداف المكتبة من خلال الخطة.

- أن المكتبات التي تخطط لإدارة مواردها البشرية ليس لديها خطط مكتوبة، وإنما هو حسب إفادة مديري المكتبات تصور ذهني لخطة واضحة الملامح تنفذ دون توثيق مسبق بكتابتها.

- بعض المكتبات بمجتمع الدراسة لديها بنود وأهداف مكتوبة للتطوير، ولكنها مجملة ليس بها شيء من التفصيل أو آلية تنفيذ، ومدرجة ضمن التقرير السنوي للمكتبة، وبعضها الآخر لم يخطط لموارد المكتبة البشرية على وجه التحديد، وإنما هم ضمن موارد المؤسسة الأم، وهناك من خطط للمكتبة في جوانب مختلفة ولم يخطط للموارد البشرية بها.

- أكبر الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط لدى المكتبات المشاركة في الدراسة هي عدم وجود الكوادر البشرية المؤهلة والمتمكنة من وضع الاحتياجات المستقبلية للمكتبة، يليه ضعف الميزانية لدى بعض المكتبات بالجامعات الناشئة، ثم عدم وضوح الرؤية الخاصة بالمكتبة.

- أكبر الصعوبات التي تواجه تنفيذ المخطط الإستراتيجي هي زيادة حجم العمل مقارنة بأعداد العاملين بالمكتبة، يليها ضعف الكوادر من حيث التأهيل والخبرة، وبالدرجة نفسها ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموارد البشرية.

- لم يشكُ من ضعف الميزانية المقدرة للمكتبة سوى مكتبات الجامعات الناشئة.

- إجماع المشاركين في الدراسة على وضوح أهداف المكتبات لديهم.

- شبه إجماع بنسبة ٩٢,٣٪ على عدم تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية محل الدراسة، وإفادة الأغلبية أن أسباب عدم تكاملها هو عدم الحصول على الصلاحيات الكافية لممارسة تلك الوظائف.

- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن هي الجامعة الوحيدة بمجتمع الدراسة التي لا يوجد بها قسم للطالبات، إذ إنها جامعة للطلاب فقط .

- اتفق غالبية مجتمع الدراسة على تبعية مكتبات الطالبات بنسبة ٧٦,٩٪، ومشاركتها المكتبات المركزية في قسم الطلاب جميع نقاط الضعف، وبعض نقاط القوة.

- تناقض إجابات بعض المشاركين فيما يتعلق بتخطيط مديرات مكتبات الطالبات لمواردهن البشرية، ففي حين تفيد الإجابة بأن المكتبة المركزية بقسم الطلاب لا تخطط لمواردها، وأن مكتبة الطالبات تابعة لها، تؤكد بمشاركة مديرة مكتبة الطالبات في التخطيط.

٣/٢/٥ فيما يتعلق بسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين:

- رغم وضوح سياسة الاستقطاب لدى غالبية المشاركين إلا أن هناك تجاهلاً لبعض الوسائل المهمة في الاستقطاب.

- عدم وضوح الفرق بين التوظيف والتعيين لدى بعض المشاركين في الدراسة مع خبراتهم الإدارية غير القصيرة.

- اتباع الطرق التقليدية فقط في التعيين لدى غالبية المكتبات.

- تجاهل عملية الاستقطاب والتعيين لدى المكتبات المركزية بالجامعات الناشئة.

- على الرغم من ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديرة الموارد البشرية بمكتبة الطالبات لكثير من الوظائف إلا أن لها صلاحية استقطاب الموارد البشرية التي تحتاجها المكتبة.

- قلة من المشاركين لديهم خلط ما بين مفهوم الاستقطاب وآلية تنفيذه، ومفهوم تحديد الاحتياجات الوظيفية.

- يتفق غالبية مجتمع الدراسة على أن عملية اختيار أفضل المرشحين هي من مهمات مدير المكتبة.

- وجود معايير ثابتة ومحددة للاختيار لدى أغلبية مجتمع الدراسة يتقدمها المؤهل العلمي، فالخبرات السابقة، ثم الصفات الشخصية.

- تملك أغلبية مديرات الموارد البشرية بمكتبات الطالبات صلاحية اختيار أفضل المرشحات للعمل بمكتباتهن.

٤/٢/٥ فيما يتعلق بتحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها:

- مع إفادة أغلبية مجتمع الدراسة بأهمية تحليل الوظائف وتوصيفها إلا أن غالبية المشاركين يلتبس عليهم الجهة المخولة بالتحليل والتوصيف الوظيفي.

- عدم وضوح أهداف تحليل الوظائف وتوصيفها لدى غالبية مجتمع الدراسة.

- قلة من مديري الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية هم الذين شاركوا في تحليل الوظائف وتوصيفها.

- قلة من المشاركين في الدراسة أفاد بمشاركة مديرات الموارد البشرية بمكتبات الطالبات في تحليل الوظائف وتوصيفها.

٥/٢/٥ نظم معلومات إدارة الموارد البشرية:

- وضوح الصورة عن نظم المعلومات وما ينتج عن استخدامها من تطور وتقدم في إدارة الموارد البشرية لدى غالبية مجتمع الدراسة.

- غالبية المكتبات المشاركة في الدراسة لا تطبق نظم المعلومات في إدارة مواردها البشرية.

- غالبية مكتبات الطالبات لا تطبق نظم المعلومات بإدارة مواردها البشرية.

- الافتقار إلى الكوادر الخبيرة بنظم المعلومات لدى غالبية المكتبات المشاركة في الدراسة.

٦/٢/٥ فيما يتعلق بسياسة الحوافز والمزايا والترقيات:

- تقاربت نسبة المكتبات التي وضحت لديها سياسة الحوافز والمزايا بنسبة ٥٣،٨٪، مع من لم تتضح لديهم هذه السياسة.

- غالبية المكتبات لا تحسب مستحقات العاملين بها من الترقيات والحوافز.

- تقاربت نسبة المكتبات المشاركة في الدراسة تقريباً التي تنسق بين إداراتها في الترقيات والحوافز بنسبة ٥٣،٨٪، مع التي لم تنسق.

- غالبية مكتبات الطالبات ليس لها الحق في التنسيق لترقيات وحوافز العاملات بها.

٧/٢/٥ فيما يتعلق بسياسة التدريب والتطوير المهني:

- لم تتضح سياسة التدريب والتطوير لدى ما يقارب نصف مجتمع الدراسة بنسبة ٤٦،٢٪، واتضحت لدى ٥٣،٨٪ منهم.

- لا تحتفظ غالبية المكتبات بخطة استراتيجية للتدريب، ويحتفظ بعض المشاركين في مجتمع الدراسة بتقرير سنوي عن التدريب.

- يتابع نصف المشاركين تقريباً في مجتمع الدراسة بنسبة ٥٣,٨٪ سير العمليات التدريبية ومدى تحقيق النتائج المرجوة منها، في حين لا يتابع عمليات التدريب باقي المشاركين في مجتمع الدراسة.

- مديرات الموارد البشرية بمكتبات الطالبات بنسبة ٥٣,٨٪ ليس لهن صلاحية تدريب وتطوير مواردهن البشرية، بينما ٤٦,٢٪ لهن صلاحية تحديد احتياجاتهن التدريبية، بالإضافة إلى إلحاق مواردهن البشرية بالبرامج التدريبية.

٨/٢/٥ فيما يتعلق بالمسار الوظيفي: تخطيطه وتنميته:

- غالبية المشاركين في الدراسة الحالية لم تتضح لديهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي وتنميته.

- إغفال مهمة إعداد المديرين التنفيذيين لمتابعة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وتنميته، لدى أغلب المشاركين في الدراسة الحالية.

- يطبق نصف مجتمع الدراسة تقريباً بنسبة ٥٣,٨٪ سياسة تنمية المسار الوظيفي بعشوائية، وبدون تخطيط واضح، ولا يطبقه باقي المشاركين ونسبتهم ٤٦,٢٪.

- غالبية مجتمع الدراسة لا يمارسون الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي.

- غالبية مديرات مكتبات الطالبات لا يمتلكن صلاحيات ممارسات تخطيط المسار الوظيفي وتنميته.

٣/٥ التوصيات:

بناءً على المعطيات والنتائج التي خرجت بها هذه الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- وضع لوائح موحدة للمكتبات الجامعية يتم متابعتها وتحديثها بصفة دورية، تنظم أعمال المكتبة ووظائفها وتحدد مسؤوليات كل وظيفة وواجباتها، ويتم فيها إبراز منصب مدير المكتبة وتحديد مسؤولياته الفنية والإدارية، ومدى سلطاته وصلاحياته.

- منح مديري المكتبات ومديراتها الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من ممارسة أعمالهم وتحمل المسؤولية كاملة، ومن أهم تلك الصلاحيات تحديد الاحتياجات الوظيفية، واستقطاب المرشحين للعمل واختيارهم، وإعداد التحليل والتوصيف الوظيفي لوظائف المكتبة، وصرف الحوافز والمكافآت، والترشيح للحصول على الترقيات، وتقدير الميزانية السنوية التي تحتاجها المكتبة، وتحديد نظام العمل بها.

- أن يكون هناك تعاون مستمر بين مدير المكتبة ومدير شؤون الموظفين بالمؤسسة الأم، حيث يحتاج مدير المكتبة إلى الإلمام بالإجراءات المتبعة في إدارة شؤون الموظفين، ويحتاج مدير شؤون الموظفين إلى الإلمام بالاحتياجات والمتطلبات الإدارية للموارد البشرية بالمكتبة.

- العمل على التخطيط المدروس والمكتوب، بوضع أهداف محددة بمدة زمنية قابلة للتطبيق، مع الحرص على وضع آليات التنفيذ لهذا التطبيق وذلك لتحقيق الأهداف وتنفيذها.

- تمكين المستويات الوظيفية من المشاركة في التخطيط ووضع السياسات واتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي، الأمر الذي

يضعهم أمام تحديات ومسؤوليات تحفز قدراتهم الإبداعية وتستفز طاقاتهم المتصفة بالكفاءة، والتي تعد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- تفعيل جميع وسائل الاستقطاب وعدم الاعتماد على وسيلة واحدة، مع ضرورة تطوير مهارات رؤساء الأقسام والمديرين التنفيذيين على مهارات الاستقطاب والاختيار وإجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية وفق أسس علمية.

- وضع معايير متعددة لاختيار العاملين تساعد على دقة الاختيار، وعدم الاكتفاء بمعيار واحد، مع مراعاة أن تخدم تلك المعايير إدارة الجودة، وتطبيق أسس الاختيار التي تقرها علوم الإدارة، والتدرج في عملية تصفية المرشحين لاختيار الأفضل، مع ضرورة اعتماد الاختبارات التحريرية باعتبارها وثائق تؤكد نزاهة عملية الاختيار وحياديتها، وبعدها عن المجاملات والمحسوبيات.

- إعادة تحليل وظائف المكتبات وتوصيفها بما يتلاءم مع عصر تقدم التقنيات والاتصالات في علوم المكتبات والمعلومات، وذلك باستخدام نظام حاسوبي لتصميم برامج تحليل الوظائف وتوصيفها، وربطها بقواعد بيانات الوظائف وشاغليها، وذلك للتمكين من تحديثها وتطويرها كلما دعت الحاجة لذلك، مع ضرورة تدريب رؤساء الأقسام والمتخصصين في المكتبات على تحليل الوظائف التي تقع تحت إشرافهم وتوصيفها.

- توفير نظام معلومات حاسوبي متكامل للعاملين بالمكتبات يستخدم في صياغة القرارات، وإعداد الإحصاءات والتقارير، وجمع وتنظيم وتحليل

البيانات الخاصة بالعاملين بالمكتبات، التي تساعد على التنظيم والتخطيط الشامل، مع ضرورة تدريب المعنيين بتشغيل النظام.

- تخصيص ميزانية للحوافز المادية، وتفعيل برامج الحوافز المعنوية، كتشجيع الموظفين على المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة بأوراق العمل والبحوث، وربط ذلك بالترقيات التي لا ينبغي أن يطغى فيها عامل الأقدمية على عامل الكفاءة، كما يجب أن تكون سياسة الترقيات واضحة ومعلنة.

- اعتماد نظام الرعاية الصحية للموارد البشرية بالمكتبات يشمل أسرهم كميزة تقدمها المكتبات للعاملين بها.

- تدريب مديري المكتبات ورؤساء الأقسام على تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وتنميته بالمكتبات، لما يحققه من التوافق وتخفيف الضغوط والرضا الوظيفي.

- إنشاء إدارة للتدريب وتحفيز الإبداع بالمكتبات وذلك للاهتمام بتدريب مديري ورؤساء الأقسام بالمكتبات على مهارات الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى تدريبهم على تحديد احتياجات العاملين من الدورات ومتابعة عملية التدريب، وإعداد جيل جديد من المديرين والقياديين المؤهلين من خلال التدريب والتطوير المستمر لتولي الإدارة المستقبلية، وكذلك استمرار تدريب العاملين بالمكتبات وتطويرهم.

- ضرورة قيام أقسام المكتبات والمعلومات التي لم تقم بمراجعة وتقويم الخطط الدراسية والبرامج التعليمية لكي تلبي احتياجات سوق العمل المتغير بإنجاز هذا العمل، هذا فضلاً عن ضرورة تفعيل برامج التقويم

والاعتماد الأكاديمي لضمان الجودة في مخرجات هذه الأقسام، وكذلك تفعيل دور جمعية المكتبات والمعلومات السعودية من خلال عقد الندوات والمؤتمرات التي تسهم في النهوض بمهنة المكتبات والمعلومات.

٤/٥ مقترحات لدراسات مستقبلية:

بناءً على الدراسة الحالية تقترح الباحثة إجراء مزيد من الدراسات والبحوث فيما يتعلق بالإدارة ومجالاتها، وذلك لأهمية المجال وقلة الإنتاج الفكري المتعلق بإدارة المكتبات، وتقدم بعض المقترحات لموضوعات تأمل أن يتم دراستها مستقبلاً وتتمثل في الآتي:

- الإدارة الإستراتيجية للمكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية.
- إدارة الموارد البشرية في المكتبات العامة والمتخصصة بالمملكة العربية السعودية.
- دراسات لتطوير التوصيف الوظيفي بالمكتبات في البيئة الرقمية .

الفصل السادس

خطة استراتيجية مقترحة لتخطيط إدارة الموارد البشرية

١/٦ تمهيد:

إن الإدارة الفاعلة تقوم باستخدام الموظفين والإمكانيات المادية في تحقيق أهداف المكتبات، وتعتمد على تحديد وتشخيص أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، وكذلك على التركيب الإداري السليم للمؤسسة الأم، كما تعتمد على توظيف واستخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف بالمكتبة، فضلاً عن التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة، وتوفير الميزانية الكافية بناءً على التخطيط الذي تقوم به الإدارة القيادية الفعالة الواعية.

وانطلاقاً من واقع المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، وبناءً على النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية، والتجارب العربية والعالمية التي اطلعت عليها الباحثة من خلال الزيارات الميدانية، رأت أن وضع خطة برامج لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات التي تتفاوت في الإمكانيات والميزانيات والبنية الأساسية لكل مكتبة قد لا يتناسب مع جميع المكتبات، وإنما قد يكون وضع دليل تخطيط لإدارة الموارد البشرية هو الأكثر جدوى لشموله مجتمع الدراسة كله.

٢/٦ الأسباب الجوهرية لإعداد خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

- الاعتراف بوجود تقصير إداري في عدد من المكتبات في الجامعات السعودية ويعد أحد الأسباب الرئيسية في انخفاض مستوى أداء هذه المكتبات وكفاءتها.
- أهمية الموارد البشرية كعنصر أساس من عناصر الإدارة الحديثة في مختلف المجالات.

- أهمية إدارة الأفراد في توجيه الأداء والتأثير على مستوياته في اتجاه تحقيق مزيد من الكفاءة والفاعلية.

- الدور الريادي الذي تؤديه المكتبات الجامعية في خدمة التعليم والبحث العلمي.

- تحفيز الموارد البشرية والإصلاح من وضع المهنة حتى تقارب المستوى المتقدم في الدول المتقدمة باعتبارها من أرقى المهن؛ مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتنمية المسار الوظيفي.

- أهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها بالمكتبات الجامعية لصنع جيل جديد من القياديين والمديرين بالتعليم والتدريب المستمر؛ مما ينعكس على تطور المكتبات وتدعيم المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات التي تعد أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة.

- مستوى جودة الخدمات المعلوماتية التي تفي باحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم، من خلال تظافر جهود الموارد البشرية لبناء فريق عمل تحت قيادة فعالة؛ مما يحقق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الحديثة للمكتبات الجامعية التي توجب تبني فلسفة إدارية جديدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المكتبات الجامعية.

٣/٦ الخطة الإستراتيجية المقترحة لتخطيط إدارة الموارد البشرية:

استدعى تطور تقنيات المعلومات والاتصالات فائقة السرعة ضرورة مراجعة المكتبات لطرق عملها وأساليبها وإدارتها، وذلك لأن الخدمات المتطورة التي توالت عبر السنوات الثلاثين الماضية، قد غيرت سبل الوصول إلى المعرفة حتى خارج جدران المكتبة.

ولقد حدد الباحثون في مجال الإدارة أسباب إخفاق بعض المكتبات الجامعية في الدول النامية في أداء رسالتها ببعض العوامل، نذكر منها ما يلي:

- تقصير في شمولية الأهداف التي تسعى المكتبات إلى تحقيقها.
- عدم كفاءة بعض العاملين في المكتبات الجامعية، من حيث التأهيل والتدريب.
- العجز في الاعتمادات المالية التي تعتبر المحرك الأول لنشاطات المكتبات.
- عدم الاهتمام بالإحصاءات التي تعد أساساً في تخطيط وتطوير أي نشاط في المكتبة.
- عدم الاستعداد للتغييرات المتوقعة وبخاصة التغييرات التقنية (Cony :1992,79).

وفيما يلي تقوم الباحثة بوضع خطة إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية، وقد تضمنت هذه الخطة ستة مجالات أساسية، وهي:

- تخطيط إدارة الموارد البشرية.
- استقطاب الموارد البشرية واختيارها.
- تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها.
- أثر التقنية ونظم المعلومات على إدارة الموارد البشرية.
- الترقيات والحوافز والمزايا.
- تخطيط المسار الوظيفي وتنميته.

هذا إلى جانب مجال يغطي المجالات الستة السابقة، وهو البرنامج التدريبي المقترح للتطوير المهني للموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.

وقد تم توصيف هذه المجالات من خلال ثلاث مراحل هي:

- الأهداف.
- آليات التنفيذ.
- النتائج المتوقعة ، المأمول تحقيقها من خلال التنفيذ.

١/٣/٦ تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

تخطيط العاملين بالمكتبات الجامعية أحد الوظائف الأساسية لإدارة العاملين بها ، فمن خلاله يتأكد مدير المكتبة أن لديه العدد والنوعية الصحيحة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب الذين هم قادرون على أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية.

الأهداف:

- تحديد أنواع الأعمال والوظائف الواجب توافرها بالمكتبة ومقارنتها بما هو موجود فعلاً.
- تحديد المهارات والكفاءات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكنهم القيام بأداء مهامهم الوظيفية.
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية التي تجعل الأفراد أكثر استعداداً ورغبة ورضاً في أداء الأعمال المكلفين بها.
- تحديد الحوافز التي تجعل الموظفين ينجذبون إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة وذلك من خلال تحليل قوة العمل الحالية بالمكتبة.
- تحديد السياسة العامة الجديدة في ضوء المتغيرات والتحديات.

آليات التنفيذ:

- وضع لوائح واقتراح آليات وإجراءات لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.
- دراسة القضايا والمشكلات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية.
- عقد ندوات وورش عمل.
- إعداد قواعد بيانات خاصة بالعاملين التي تحتوي على نظام معلومات يتضمن جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين بالمكتبة يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة للعاملين، كالتطوير والتحفيز والتدريب والترقيات والتنقلات.
- عقد اجتماعات تحضيرية حول الجوانب التنظيمية لتخطيط الموارد البشرية ومشكلاتها ومعالجتها.

النتائج المتوقعة:

- قرارات وتوصيات لتخطيط الموارد البشرية.
- توفير وثائق مرجعية متخصصة لتفعيل تخطيط الموارد البشرية.
- عقد ندوات ومحاضرات وتشجيع العاملين بالمكتبات الجامعية على حضور الملتقيات والدورات التدريبية للارتقاء بالأداء المهني.
- وضع معايير قياسية سعودية لأعداد العاملين ونوعياتهم بالمكتبات الجامعية في ضوء النظر إلى متغيرات من أهمها طبيعة الدور الذي تؤديه المكتبة في العملية التعليمية بالجامعة، ونوعية الخدمات المقدمة، وأهداف تلك المكتبات، وحجم مقتنيات المكتبة، ويمكن أن يشارك

في إعداد هذه المعايير عدة جهات منها: جمعية المكتبات السعودية، والجامعات السعودية، فضلاً عن الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس.

٦/٣/٢ استقطاب الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية واختيارها:

لقد بدأت أنماط التغير في التوظيف التي كانت متبعة بالمكتبات الجامعية إلى وقت قريب والمتمثلة في توظيف عاملين غير متخصصين موضوعياً ومهنياً وتقنياً، وذلك نتيجة لزيادة درجة التخصص الموضوعي والتنوع في أشكال أوعية المعلومات بالمكتبات الجامعية، إلى جانب استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة من حاسبات وغيرها، وتغير أنماط المستفيدين واحتياجاتهم المعلوماتية، لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية متزايدة في وضع أسس وقواعد اختيار الموارد البشرية، وعلى ذلك أصبح كثير من المكتبات الجامعية يقوم الآن بتوظيف متخصصين في تقنيات المعلومات وشبكاتها.

الأهداف:

- تقسيم مصادر استقطاب العاملين من خلال الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي.
- الاستفادة من الكفاءات كافة المتوافرة داخل المكتبة، والتعريف بجهود العاملين وكفاءاتهم من خارج المكتبة.
- رصد البيانات والمعطيات المتعلقة بالاستقطاب الخارجي ومدى الاستفادة من خبرات وأفكار جديدة تتوافر في المصادر الخارجية.
- العمل على تعزيز الاستقطاب الخارجي في جذب أفراد مميزين قادرين عل التطوير والإدارة.

آليات التنفيذ:

- إعداد دراسات لمعرفة كفاءات الموارد البشرية المستقطبة، وإنجازاتها وتقييم أدائها، مستجيبة في ذلك لمتطلبات التطور والتغيير.
- إعداد دراسات بتحديد الأساليب الخاصة للمفاضلة والاختيار ووضع معايير للاختيار لشغل الوظائف تحدد التفوق المهني والتميز الإداري بناءً عل المؤهل الدراسي وإجادة اللغة الانجليزية، فضلاً عن إجادة التعامل مع الحاسب الآلي والسمات الشخصية والخبرات السابقة.

النتائج المتوقعة:

- الاستفادة من التجارب الرائدة في مكتبات جامعية مناظرة، سواء على المستوى العربي أم الدولي.
- عقد دورات للتدريب على الوظائف الإدارية العليا على كيفية الاستقطاب الجيد للعاملين بالمكتبات الجامعية.
- إعداد دراسات حول معايير اختيار العناصر المستقطبة بالمكتبات الجامعية.

٦/٣/٣ تحليل الوظائف وتصميمها وتوصيفها:

يعد التحليل الوظيفي من أهم وأول خطوات تخطيط الموارد البشرية، وهو من الأهمية بمكان حتى إنه سيصبح أكثر من مجرد تجميع وتنظيم الواجبات والمسؤوليات، بل سيصبح جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية للمكتبة.

الأهداف:

- إبراز أهمية التوصيف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

- تحديد التوصيف أو الوصف الوظيفي وإعداده، بحيث يقدم شرحاً وافياً لطبيعة الوظيفة.

- تحديد الواجبات الوظيفية وسلطاتها وأهداف العمل.

- تمكين مديري المكتبات ومديري الأقسام من المشاركة في وضع آليات التوصيف.

آليات التنفيذ:

تطويراً للتوصيف الوظيفي وتحليل الوظيفة وارتقاءً بقدرات العاملين فيها سوف يتم إعداد دراسات بضرورة مشاركة الموظفين في وضع التوصيف الوظيفي الخاص بوظيفته، حتى يتم تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، وكذلك يتحقق الرضا الوظيفي.

النتائج المتوقعة:

- عقد لقاءات حول تنمية مهارات الموارد البشرية والارتقاء بالقدرات المهنية طبقاً لأهمية تحليل الوظائف وتوصيفها.

- عقد ورش عمل للمديرين للتدريب على كيفية إجراء تحليل للوظائف والتوصيف الوظيفي ومراعاة الاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف، حتى يكون أكثر ديناميكية ومرونة؛ مراعاة للفروق الفردية والتطورات التقنية والبيئية الخارجية.

- عقد دورات تدريبية وورش عمل للعاملين بالمكتبات لتدريبهم على تحليل الوظائف وتوصيفها.

٤/٣/٦ نظم المعلومات بإدارة الموارد البشرية:

في ضوء التغييرات التقنية المتسارعة كان لابد من تغيير في إدارة الموارد البشرية والبعد عن النمطية في الأداء، لمواجهة التحديات الجديدة وتأكيد

دور المكتبي كوسيط معلوماتي، ولذلك فهو اليوم بحاجة مهارات اجتماعية، وإدارة معلوماتية واتصالية جيدة، إلى جانب المهارات التقنية وبالتالي إيجاد مكانة مرموقة للمهنيين في مجتمع المعرفة، كذلك لا بد لأقسام المكتبات والمعلومات السعودية من تطوير برامجها في هذا الاتجاه من ناحية إدارة المعرفة وتنمية الإبداع حتى تظل المهنة مطلوبة في سوق العمل الحالي والمستقبلي.

الأهداف:

- الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات وتحقيق الجودة الشاملة لتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته.
- الاستفادة من المستجدات والتقنيات ونظم المعلومات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- رفع المهارات المهنية وزيادة كفايات الموارد البشرية.

آليات التنفيذ:

- عقد دورات للتأهيل وبرامج للتدريب للاستفادة من التقنيات الحديثة ونظم المعلومات في تطوير المهنة.
- عقد لقاءات حول الاستخدام الأمثل لتقنيات ونظم المعلومات بالمكتبات الجامعية، وتجديد هذه اللقاءات تبعاً للمستجدات والتطورات.

النتائج المتوقعة:

- عقد دورات وورش عمل للتدريب والتأهيل المهني ومعالجة قضايا استخدام التقنيات الحديثة في المكتبات الجامعية، وآثارها السلبية والإيجابية تحقيقاً لمبدأ الجودة الشاملة.
- الاستفادة من التجارب الرائدة والخبرات في المجال محلياً ودولياً.

٥/٣/٦ الترقيات والحوافز والمزايا:

يشير الواقع الفعلي لأهم طرق التحفيز المستخدمة بالمكتبات الجامعية إلى الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ومنها الترقيات والرعاية الاجتماعية والصحية للعاملين بالمكتبات الجامعية، وكذلك شعورهم بتقدير المجتمع لوظيفتهم.

ويعد السعي نحو الترقي في العمل من أهم الدوافع التي تحفز الفرد لبذل الجهد وتحسين الأداء ومحاولة الإبداع في العمل، وعلى الرغم من تعدد المعايير التي يمكن أن تستخدم كأساس للترقيات سواء منفصلة أو مشتركة إلا أنها في نهاية الأمر تندرج تحت أحد عاملين أساسين، هما الأقدمية والكفاءة.

الأهداف:

- تحديد العوامل التي تؤدي إلى تحفيز الموظفين للعمل بشكل أفضل.
- تحديد طرق التحفيز المستخدمة في المكتبات الجامعية.
- تحديد مدى أهمية العائد المادي والمعنوي على العاملين في أداء المستوى اللائق بالمهنة.
- تحديد العلاقة بين الأداء والعائد المادي والمعنوي.

آليات التنفيذ:

- تطويراً لقدرات العاملين في أداء وظائفهم وتأثير إشباع الاحتياجات المادية والمعنوية، سوف يتم إعداد دراسات حول تنمية روح الولاء والانتماء لبيئة العمل بالمكتبات الجامعية من خلال تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وتقديم المقترحات والوسائل التي تعد من شأنها

الاعتراف بإنجازات العاملين المهنية، مثل منح شهادات التقدير، والمكافآت التشجيعية، ومنح ترقية مستحقة، أو إقامة حفل تكريم للعاملين، أو إرسالهم في دورات وبرامج تدريبية وندوات ومؤتمرات، والتي من شأنها تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

النتائج المتوقعة:

- قرارات وتوصيات لتطوير إدارة الموارد البشرية من خلال العائد المادي والمعنوي.
- عقد ندوات ومحاضرات تشجع العاملين على حضور هذه الملتقيات للارتقاء بالأداء المهني بالمكتبات الجامعية والاستجابة لمطالب التنمية المهارية والإبداعية للوظائف، من خلال الترقيات والمزايا والحوافز.

٦/٣/٦ تخطيط المسار الوظيفي وتنميته:

يعد تخطيط المسار الوظيفي وتنميته أحد مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، ومهمة المسار الوظيفي إحداث التوافق بين الأفراد العاملين بالمكتبات وبين وظائفهم التي يشغلونها، بهدف تحقيق أهداف المكتبات، وفي الوقت نفسه تحقيق أهداف العاملين برضاهم عن العمل.

الأهداف:

- مساعدة العاملين على تحقيق طموحاتهم وأهدافهم.
- تحديد قدرات العاملين وفقاً لمهاراتهم.
- التخطيط السليم لمستقبل العاملين الوظيفي.
- تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ مما يشعر العاملين باستمرارهم في العمل والتوافق والانسجام.

- الفرز الفعال للأشخاص المتقدمين للعمل بالمكتبة يوفر التكاليف العالية التي تتحملها المكتبة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

آليات التنفيذ:

- وضع خطط مستقبلية تساعد على تعديل المسارات الوظيفية بناءً على قياس درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمكتبات.
- تطوير خطط مستقبلية إستراتيجية للتدريب بناءً على عملية تدوير الموظف وتعريضه لخبرات وظيفية متعددة ولكن في المستوى المهني نفسه.
- تطوير الموارد البشرية وتنميتها وإثراؤها عن طريق التعليم المستمر.
- عقد سلسلة من الاجتماعات الهادفة لشرح أبعاد وملامح تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

النتائج المتوقعة:

- الاستفادة من التجارب والخبرات في مكتبات جامعية على المستوى العربي والدولي.
- عقد دورات تدريبية للمديرين لمعرفة كيفية تعديل المسارات الوظيفية للعاملين بالمكتبات.
- إعداد دراسات تتضمن قرارات وتوصيات لتطوير وتخطيط المسار الوظيفي وتأهيل الموظفين الجدد ليتمكنوا من التكيف مع بيئة العمل الجديدة، فضلاً عن ترقية العاملين القدامى لإيجاد فرص لرفع الأداء والإنتاجية.

٧/٢/٦ تدريب الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية:

للتدريب أهمية عظمى لتطوير طاقم العمل بالمكتبات الجامعية من خلال تنمية مهارات العاملين الجدد والقدامى ليظلوا على وعي بمستجدات المهنة، فالتنمية البشرية والتدريب يعتبران نوعاً من الاستثمار البشري تهتم به الدول المتقدمة.

١/٧/٢/٦ أهداف البرنامج التدريبي المقترح:

يتضح أن التدريب والتنمية ليسا هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق مجموعة أهداف تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التكامل بين الأنشطة والقائمين عليها من ذوي الخبرات والتخصص بهدف التعامل الصحيح وإدارة التقنيات الحديثة الأكثر تعقيداً.
- التطوير الفعال في مختلف الوظائف وإحداث التناغم في طموحات العاملين.
- صقل المهارات والقدرات والخبرات وتحسينها لدى العاملين.
- مواجهة التحديات الناتجة عن حدوث تغييرات في البرامج الأكاديمية بالجامعة.
- العمل على زيادة إحساس الفرد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي.
- استثمار الموارد البشرية وإشراكهم في عملية التحسين والتطوير لبيئة العمل وتحديد الآليات والمعايير المناسبة لتحقيق التحفيز.
- تلبية احتياجات سوق العمل المتنامي لنوعية خاصة من المؤهلين الذين يملكون خبرة بالشبكات والبحث الإلكتروني والمستحدثات التقنية المتطورة.

- زيادة الكفاءة المهنية ورفع مستوى الأداء للعاملين بغرض تنمية مهاراتهم وإعدادهم للقيام بأدوار جديدة تفرضها عليهم الساحة المعلوماتية الرقمية.

- مساعدة العاملين على إثبات ذواتهم، حيث يشعر الموظف بأنه أصبح على درجة عالية من الكفاءة، وهذا الشعور يولد لديه الإحساس بالتميز والتفوق والأمن الوظيفي.

- زيادة قدرة العاملين على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.

- تحقيق درجة عالية من التكيف والتأقلم بين العاملين والعمل المكلفين به.

٦/٣/٧/٢ المدربون والكوادر العلمية للبرنامج التدريبي المقترح:

يشرف على تصميم هذه البرامج مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، منهم أساتذة في علوم الإدارة، وأساتذة في علوم المكتبات والمعلومات، وأساتذة في علوم الحاسب والمعلومات والاتصالات، وأساتذة في اللغة الانجليزية، هذا إلى جانب أساتذة في علم النفس وفي علوم التسويق، وأيضًا الاستعانة ببعض القيادات الإدارية السعودية الناجحة لعرض تجاربهم وخبراتهم في المجال الإداري.

وبالنسبة للمدربين فيجب أن يكون هناك جهاز تدريبي يضم مجموعة من الخبراء في مجال التدريب؛ مما يكفل تصميم برامج تدريبية على أسس علمية.

٦/٣/٧/٢ مراحل التخطيط العلمي لبرنامج التدريب المقترح:

إن برامج التدريب لابد أن تخطط جيداً على أسس علمية وعملية سليمة، ولا تكون برامج عشوائية، وإنما يجب أن تكون منظمة محددة بأهدافها

وخططها، وتأخذ مدة زمنية كافية لتنفيذها، ولذلك فإن تصميم البرامج التدريبية يجب أن تتميز بالديناميكية في العلاقات بين عناصر البرنامج.

ومن هذه المراحل للتخطيط الجيد هو دراسة الوضع الراهن من ناحية تحليل الأهداف الحالية والمستقبلية للمكتبة الجامعية ومكان التدريب وحصر المستهدفين من برنامج التدريب وبياناتهم لتوفير قاعدة لاختيار استراتيجيات التدريب، هذا إلى جانب رصد الميزانية اللازمة للتدريب وتحديد أوجه الإنفاق لكل بند من بنود التدريب، وخاصة توافر الأجهزة والمعدات الخاصة بالتدريب، لكي يكون مكان التدريب مختبراً علمياً وعملياً.

ومن ناحية اختيار الجهاز التدريبي فيجب أن يكون قادراً على تخطيط المراحل المختلفة ومتابعتها وتنفيذها للتدريب حتى تقييمه ومتابعته في نهاية الأمر.

٦/٣/٧/٤ الفئة المستهدفة للبرنامج المقترح:

- المديرون ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات.
- الموظفون الجدد والموظفون القدامى المرشحون للترقية.

٦/٣/٧/٥ اختيار أساليب التدريب:

- المحاضرة وأسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- المناقشات الجماعية والاشتراك الإيجابي الفعال ودور المدرب في إدارة النقاش.
- ورش العمل وتقسيم المتدربين إلى مجموعات.
- أسلوب العروض العملية.

- أسلوب المباريات الإدارية من خلال وضعهم في مجموعات صغيرة، ويطلب منهم اتخاذ القرارات في موضوع معين ويقوم المدرب بتقييم هذه القرارات.

٦/٣/٧/٦ الموضوعات المقترحة للبرنامج التدريبي:

أولاً: في مجال تنمية المهارات الإدارية والتنظيمية:

الجدول رقم (٥٧)

دورات تنمية المهارات الإدارية والتنظيمية

دورات خاصة للمديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات	دورات للمديرين والموظفين
- إدارة الوقت وضغوط العمل.	- مهارات الاتصال الفعال.
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.	- السلوك الإداري والتنظيمي.
- تنمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام والوحدات.	- مدخل إلى إدارة الأفراد والمكتبات.
- الاتجاهات المعاصرة في إدارة العاملين.	- تخطيط الموارد البشرية.
- إدارة الجودة الشاملة.	- التحليل والتوصيف الوظيفي.
- الإدارة الإستراتيجية.	- مهارات وخبرات الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.
- التخطيط الإستراتيجي.	- مهارات القيادة وأساليبها.
- إدارة الأداء وتقييمه.	- إدارة الخلافات.
- الإدارة بالتوافق.	- المهارات المتقدمة في الإدارة.
- الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأزمات والمخاطر في المكتبات ومراكز المعلومات.	- التحفيز الذاتي.
	- تنمية التأثير الشخصي على الآخرين.
	- خصائص المدير الفعال ومهامه.
	- التنظيم الإداري.
	- مبادئ التمويل والتسويق والدعاية.
	- إدارة التغيير.

ثانياً: في مجال المكتبات والمعلومات:

الجدول رقم (٥٨)

دورات في مجال المكتبات والمعلومات

دورات خاصة للمديرين ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات	دورات للمديرين والموظفين
- المكتبات الجامعية وتطويرها في ضوء العصر الرقمي. - الاسترجاع والوصول الرقمي وتحليل الوثائق. - أرشيف الوثائق الرقمية. - الرقمنة من المجموعات المطبوعة. - تقييم مواقع الويب. - اقتصاديات المعرفة. - أخلاقيات المعلومات في العصر الرقمي. - الأرشفة الذاتية .	- إدارة المكتبات الرقمية. - البحث الالكتروني في قواعد المعلومات وشبكاتها. - النشر الالكتروني والوصول الحر للمعلومات. - الحفظ والتخزين الرقمي. - فهرسة وتصنيف الوثائق الرقمية والمحتوى الرقمي. - تنمية مصادر المعلومات الرقمية. - الأرشفة الذاتية.

٦/٣/٧/٧ الجدول الزمني للبرنامج التدريبي المقترح:

المدة الزمنية تشمل من ثلاثة إلى ستة شهور ، ويتم مراجعة محتويات هذا البرنامج كل ثلاث سنوات للتأكد من ملاءمته للمستجدات التي تطرأ على العمل، ومتطلبات الوظائف المعاصرة والمستقبلية بالمكتبات الجامعية، مع الحرص على تحفيز المديرين والموظفين بالتوجه للتدريب الذاتي والتدريب عن بعد بكل أشكاله لما له من مردود على استثمار الوقت والإمكانيات وتطوير الذات.

٦/٣/٧/٨ تخطيط مقترح لإنشاء إدارة للتدريب:

تقترح الباحثة إنشاء إدارة للتدريب وتحفيز الإبداع تكون تابعة لعمادة شؤون المكتبات بكل جامعة سعودية، حيث يكون هناك لجنة استشارية

وهذه العناصر الخاصة بتحليل البرنامج التدريبي وتقييمه يقصد منها تدعيم نواحي القوة، ومعرفة التقصير، وكذلك معرفة مدى تأثير هذا البرنامج على مهارات العاملين بالمكتبات الجامعية، وبحيث تكون هذه العناصر قادرة على إحداث تغييرات حقيقية في المتدربين، من حيث تنمية معارفهم وصقلها، وبحيث يكون هناك عائد حقيقي من وراء التدريب، أي يكون أثر التدريب محسوسًا وملموسًا في شكل نتائج كتحسين الكفاءة وارتفاع المهارات والقدرات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي.

ومن أدوات تقييم البرنامج ما يلي:

أ- الاستبانة: وذلك لاستطلاع رأي المتدربين حول البرنامج والتعبير عن أنفسهم لما تعلموه ومدى استفادتهم من حيث المقررات، وعدد ساعات البرنامج والمحاضرين ذوي المهارات والاختصاصات العلمية والعملية، إلى جانب قدرة المدربين ومهارتهم وكفايتهم في تدريب العاملين بالمكتبات الجامعية.

ومن أهم مميزات الاستبانة أنها تتيح الفرصة للتعبير عن الآراء دون خوف، ويصل إلى أكبر عدد من المستهدفين في أقصر وقت.

ب- المقابلة: هذا الأسلوب يعطي الفرصة الحقيقية والكافية لإبداء آراء المتدربين وعرض مقترحاتهم والتعبير عن الحاجات الفعلية لنواحي التدريب التي يرغبونها ومعرفة مدى نجاح البرامج التدريبية ودورها في تنمية الكفاءات والمهارات، إلى جانب معرفة الإيجابيات والسلبيات في البرنامج.

ج- الاختبارات وقياس الأداء: تعد الاختبارات من الأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد مدى نجاح البرامج التدريبية وقياس

قـدرة القـوى البـشرية المتدربـة في تـدعيم الاتجاهـات الإيجابيـة لـدى المتـدربين في تنمية المهـارات والقـدرات المعلوماتيـة والمعرفيـة، وكـذلك فإن مردود هـذه الاختبـارات يوضـح مـدى الاستفادة في تخطيط بـرامج تـدريبية أخرى وتصميمها على أسس علمية تتسم بالصدق والموضوعية.

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم، حسن محمود وآخرون (١٩٩٢م) : تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال بالمملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.

٢- إسماعيل، علي نور الدين (٢٠٠٩م) : التجربة الماليزية في تنمية الموارد. على الموقع http://www.arriyadh.com/ar/economic/left/articals.

تم الدخول في ٢٠٠٩/١٠/٣٠م .

٣- الأعرجي، عاصم (١٩٩٠م) : إدارة الأفراد . بغداد : (د. ن).

٤- أبو شيخة، نادر أحمد (٢٠٠٠م). : إدارة الموارد البشرية . عمان ، الأردن : دار صفاء.

٥- أبو شيخة، نادر أحمد، وعبداللطيف الأسعد (١٩٩٠م): المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

٦- الأهدل، أحمد (٢٠٠٩م) : محادثة هاتفية ومراسلات اليكترونية أجرتها الباحثة مع الأستاذ أحمد الأهدل مدير مكتبة الملك عبدالله للشؤون الفنية بجامعة أم القرى بتاريخ ٢٠٠٩/١٠/١٧م .

٧- بدر، أحمد أنور (٢٠٠٠م) : تكنولوجيا المعلومات وأساسيات استرجاع المعلومات . الإسكندرية : دار الثقافة العلمية.

٨- بدر، أحمد (١٩٧٧م) : أصول البحث العلمي ومناهجه . الكويت : وكالة المطبوعات.

٩- بدر، أحمد (١٩٨٢م): السلوك التنظيمي. الكويت: دار القلم.

١٠- بدر، أحمد بدر، ومحمد فتحي عبد الهادي (٢٠٠١م) : المكتبات الجامعية : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر .

١١- بدوي، محمود، وآخرون (١٩٩١م) : المعجم العربي الميسر. القاهرة : دار الكتاب المصري، بيروت : دار الكتاب اللبناني .

١٢- بريـر، كامـل (٢٠٠٨م) : الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين . بيروت: دار المنهل اللبناني، ط ٢ .

١٣- برير ، كامل (٢٠٠٠م): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع والنشر .

١٤- البعلبكي ، روحي (١٩٩٣م) : المورد، قاموس عربي - إنجليزي، بيروت: دار العلم للملايين ، ط ٥ .

١٥- البنهاوي ، محمد أمين (١٩٨٤م) : إدارة العاملين في المكتبات . القاهرة: العربي للنسر والتوزيع .

١٦- بومعرافي ، بهجة (٢٠٠٢م) : مقترح برنامج الدبلوم العالي في تكنولوجيا المعلومات والمكتبات في جامعة الشارقة . ورقة عمل مقدمة لإنشاء قسم المكتبات والمعلومات .

١٧- تاج ، أحمد علي (١٩٩٠م) : تخطيط الخدمة المكتبية العامة بمحافظة الشرقية، (رسالة دكتوراة)، القاهرة : جامعة القاهرة .

١٨- توفيق، عبدالرحمن (١٩٩٤م) : التدريب : الأصول والمبادئ العامة . القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة،ج١ من موسوعة التدريب والتنمية البشرية .

١٩- توفيق ، عبدالرحمن (١٩٩٨م) : التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ج٥ من موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، ط٢ .

٢٠- الحارثي ، عدنان (٢٠٠٩م) : محادثة هاتفية أجرتها الباحثة مع الدكتور عدنان الحارثي، مدير مكتبة الملك عبدالله بجامعة أم القرى بتاريخ ٢٠٠٩/١٠/١٤م .

٢١- حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٠م) : إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

٢٢- الحداد ، فيصل عبد الله حسن (٢٠٠٣م) : خدمات المكتبات الجامعية السعودية : دراسة تطبيقية للجودة الشاملة . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

٢٣- حسن ، راوية محمد (١٩٩٩م) : إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث .

٢٤- آل حسين ، أمل بنت عبد العزيز (٢٠٠٠م) : الخدمات المكتبية في مكتبات معهد الإدارة العامة : الواقع والتطلعات المستقبلية نحو تطويرها ،(خطة بحث). الرياض : معهد الإدارة العامة.

٢٥- حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٧م) : إدارة الموارد البشرية : مدخل متكامل . القاهرة: شركة البراء .

٢٦- حلبي، حسن (١٩٨٣م) : الخدمة المدنية في العالم . بيروت : مؤسسة عويدات.

٢٧- حلمي، عمر (١٩٩٤م) : التدريب الإداري . القاهرة : مكتبة عين شمس.

٢٨- حنفـي، عبـد الغفـار (١٩٩٧م) : السلوك التنظيمي وإدارة الأفـراد . بيروت: الدار الجامعية .

٢٩- آل خـزيم ، سوسـن بنـت فهـد (٢٠٠٨م) : تـدريب الكـوادر البشـرية في المكتبـات علـى اسـتخدام تقنيـات المعلومـات . (رسـالة ماجستير) ، الرياض: جامعة الرياض للبنات ، كلية الآداب .

٣٠- خطـاب ، عايـدة سـيد (٢٠٠١م) : العولمـة ومـشكلات إدارة المـوارد البشرية . القاهرة : دار الفكر العربي .

٣١- خليفة ، شعبان عبدالعزيز (٢٠٠٢م) : المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، ط٣ .

٣٢- درة، عبد الباري (١٤٠٢هـ) : العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. عمان ، الأردن : دار الفرقان للنشر والتوزيع.

٣٣- دهـيش، خالـد عبـدالله (١٩٩٥م) : تخطـيط القـوى العاملـة للفتـاة السـعودية في إطـار المجتمـع السـعودي ودور التعلـيم والتـدريب المهـني . (رسـالة دكتـوراة)، القـاهرة : أكاديميـة الـسادات للعلـوم الإداريـة ، المعهد القومي للإدارة العليا .

٣٤- الدوري ، حسين (١٩٨٢م) : تخطيط القوى البشرية بمنهج تحليل النظم. الأردن ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

٣٥- ديـاب ، حامـد الـشافعي (١٩٩٤م) : إدارة المكتبـات الجامعيـة : أسـسها النظريـة وتطبيقاتهـا العمليـة . القـاهرة : دار غريـب للطباعـة والنـشر والتوزيع .

٣٦- رشدي ، أحمد طعيمة (٢٠٠٤م) : تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية : مفهومه، أسسه، استخداماته . القاهرة : دار الفكر العربي .

٣٧- رشيد ، مازن فارس (٢٠٠٤م) : إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية . الرياض : مكتبة العبيكان .

٣٨- الرفاعي ، نجيب (٢٠٠٩م) : نظم معلومات إدارة الموارد البشرية .

متاح على الموقع:

www.dr-al-adakee.com/OldSite/inner_banner/4357bb1ad4.ppt

تم الدخول في ٢٠٠٩/١/١١م .

٣٩- زايد ، محمد عبدالله (٢٠٠م) : شبكات تراسل المعطيات : شبكات طويلة المدى، الشبكات المحلية، الإنترنت، الإنترانت، تونس: المؤلف.

٤٠- زويلف ، مهدي حسن (٢٠٠١م): نظريات ومبادئ الإدارة. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر .

٤١- ساعاتي ، أمين (١٩٩٨م) : إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق . القاهرة : دار الفكر العربي .

٤٢- السالم ، سالم محمد (٢٠٠٩م): التخطيط العلمي لبناء المكتبات المعاصرة : المكتبة المتخصصة أنموذجاً. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج١٥، ع٢ (رجب- ذي الحجة ١٤٣٠هـ/يوليو- ديسمبر ٢٠٠٩م)، ص٦٢-١٠٥.

٤٣- السالم، سالم محمد (٢٠٠٨م) : تطوير العنصر البشري في مجال المكتبات والمعلومات. الرياض : جمعية المكتبات والمعلومات السعودية ،ع٣ (سبتمبر- شوال)، ص٥.

٤٤- السالم ، سالم محمد (١٤١٧هـ) : التطوير المهني للعاملين في مجال المكتبات والمعلومات . الرياض : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

٤٥- السالم ، سالم محمد (١٤٢٣هـ) : تطوير الموارد البشرية في قطاع المعلومات في البيئة الإلكترونية : دراسة للاهتمام المؤسسي في المملكة العربية السعودية. الرياض: عالم الكتب، مج٢٢، ع٥-٦ (الربيعان - الجماديان)، ص ٤٦٨-٤٨٣ .

٤٦- السالم ، سالم محمد (١٤١٧هـ): الرضا الوظيفي للعاملين في مجال المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

٤٧- سالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٠م): إدارة الموارد البشرية. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، بغداد : مطبعة الاقتصاد للطباعة والنشر.

٤٨- سحلي ، فهد مصطفى (١٤٢٩هـ) : التدريب عن بعد في المكتبات الجامعية تصميم نموذج مبني على الإنترنت لتدريب العاملين في المكتبات الجامعية السعودية، (رسالة دكتوراة) . جدة : كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، قسم المكتبات والمعلومات – جامعة الملك عبد العزيز.

٤٩- سعد ، أمنية خير توفيق (٢٠٠٩م) : إدارة العاملين بمكتبات الجامعات الحكومية والخاصة بمصر : دراسة تقويمية مقارنة ، (رسالة دكتوراه). الإسكندرية : كلية الآداب – جامعة الإسكندرية .

٥٠- سعيد، صالح عودة (١٩٩٧م) : إدارة الأفراد . طرابلس : منشورات الجامعة المفتوحة.

٥١- السنيدي ، عبدالله بن راشد (٢٠٠٦م) : مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.

٥٢- السنيدي، عبدالله بن راشد (٢٠٠٧م): الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية : سؤال وجواب . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.

٥٣- السيد ، إسماعيل محمد (د.ت) : الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية . الإسكندرية : الناشر العربي الحديث.

٥٤- الشامي، حسب الله (١٩٨٨م): المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات. أحمد الشامي، سيد حسب الله، الرياض: دار المريخ.

٥٥- شاهين، شريف (٢٠٠٩م) : مقابلة شخصية أجرتها الباحثة مع الأستاذ الدكتور شريف شاهين مدير المكتبة المركزية بجامعة القاهرة بالقاهرة في تاريخ ٢٠٠٩/٨/١٦م.

٥٦- الشنواني ، صلاح (١٩٩٩م) : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

٥٧- الشيخلي، عبد القادر (١٩٩٩م): كيف تصبح إدارياً ناجحاً. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .

٥٨- الصالح، بدر بن عبدالله (٢٠٠٩م) : التصميم التعليمي المنظم : دورة تدريبية عقدت في المركز الوطني للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد . الرياض .

٥٩- الصاوي، علي (١٩٩٤م): مصطلحات وقراءات بالإنجليزية في الإدارة . القاهرة: مكتبة نهضة الشرق .

٦٠- الصباب، أحمد عبد الله (١٩٩٠م) : أساليب ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية . جدة : مكتبة المصباح.

٦١- الصحاف، حبيب (١٩٩٧م) : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين . بيروت: مكتبة لبنان .

٦٢- الضرمان ، فالح عبدالله (١٤٢٥هـ) : التأهيل العلمي والمهارات العلمية لخريجي أقسام المكتبات والمعلومات من منظور قطاع التوظيف في السعودية . (بحث غير منشور) .

٦٣- الطائي، يوسف حجيم، ومؤيد عبدالحسين الفضل (٢٠٠م): إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل . عمان، الأردن : الوراق للنشر والتوزيع .

٦٤- طاهر، جميل طاهر، وصالح العصفور (١٩٩٦م): الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية . الكويت: المعهد العربي للتخطيط .

٦٥- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢م) : التدريب : مفهومه ، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها . عمان ، الأردن : دار الشروق .

٦٦- الطماوي ، سليمان محمد (١٩٧٢م) : مبادئ علم الإدارة . القاهرة : سليمان الطماوي.

٦٧- طوقان، علي (١٩٩٧م): اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين: نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء. رسالة المكتبة، ٣٢ (١)، ص٥٣-٧٠ .

٦٨- عاشور، محمد صالح جميل (١٩٨٨م) : التخطيط لاستخدام الحاسب الآلي في المكتبات . ندوة استخدام الحاسب الآلي في المكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة ، ١٥-١٦ نوفمبر.

٦٩- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣م) : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . عمان ، الأردن : دار وائل للتوزيع والنشر.

٧٠- عبد الباقي، صلاح الدين وآخرون (٢٠٠٦م) : إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : إليكس لتكنولوجيا المعلومات .

٧١- عبد الحميد، طلعت أسعد (١٩٩٣م) : نظم المعلومات الإدارية . القاهرة : مكتبة عين شمس .

٧٢- عبد المعبود، عزة فاروق (٢٠٠٦م) : العاملون بمكتبات جامعة بني سويف: دراسة تقيميه تحليلية للأداء والتطوير والتقييم والرقابة والرضا الوظيفي لديهم. مجلة المكتبات والمعلومات العربية، س٢٦، ع١، يناير .

٧٣- عبد الهادي ، محمد فتحي (١٩٨١م) : الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات ، ط٢ . الرياض : دار المريخ للنشر.

٧٤- عبد الهادي ، محمد فتحي (١٩٨٩م) : الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات في عشر سنوات ١٩٧٦- ١٩٨٥ . الرياض : دار المريخ للنشر .

٧٥- عبد الهادي ، محمد فتحي (١٩٩٥م) : الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات : ١٩٨٦-١٩٩٠م. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية .

٧٦- عبد الوهاب ، سمير محمد ، وليلى مصطفى البرادعي (٢٠٠٦م) : إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة . القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة .

٧٧- عبوي ، زيد منير (٢٠٠٦م) : إدارة الموارد البشرية . عمان ،الأردن : دار كنوز المعرفة .

٧٨- عبيد ، عاطف محمد (١٩٩٢م) : إدارة الأفراد . القاهرة : دار النهضة العربية.

٧٩- العتيبي ، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤م) : أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية . شرم الشيخ : المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد : دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

٨٠- العديلي ، ناصر محمد (١٤٠٦هـ) : دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية : بحث ميداني . الرياض : معهد الإدارة العامة .

٨١- العروان ، هند بنت عبد الرحمن (٢٠٠١م) : الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ومدى تطبيقها في الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، (رسالة دكتوراة). الرياض: كلية الآداب، قسم المكتبات والمعلومات - الرئاسة العامة لتعليم البنات.

٨٢- العروان ، هند بنت عبد الرحمن (٢٠٠٣م) : الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات . الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

٨٣- العريني ، محسن السيد (١٩٩٤م) : التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .

٨٤- عزمي ، هشام محمود (٢٠٠٣م): الاتجاهات الحديثة في تنمية مهارات أخصائي المعلومات: مراجعة علمية. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ع١٩، مج ١٠.

٨٥- العساف ، صالح بن حمد (١٩٩٥م) : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض : مكتبة العبيكان .

٨٦- العقلا ، سليمان بن صالح (١٤١٨هـ) :الإدارة في المكتبات الجامعية : دراسة حالة في مكتبات جامعة الملك سعود . مجلة المكتبات والمعلومات العربية، ع٢ ، مج١٨.

٨٧- العلاق، بشير عباس (١٩٨٣م) : معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحد . بيروت : الدار العربية للمطبوعات .

٨٨- علاقي، مدني عبد القادر (٢٠٠٣م) : إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم العلمية .

٨٩- علي ، محمد عبد الوهاب (١٩٨١م) : الحوافز أنظمة متكاملة . عمان: المجلة العربية للإدارة العامة ، مج ٣، ع٣،٤ ، ص١٤٠.

٩٠- العمري ، عبدالرحمن (٢٠٠٩م) : محادثة هاتفية قامت بها الباحثة مع الدكتور عبدالرحمن العمري مدير المكتبات بجامعة الباحة بالباحة بتاريخ ٢٠٠٩/٥/٢٥م.

٩١- عوض ، نهال فؤاد إسماعيل (٢٠٠٧م) : الدور الاستراتيجي لعملية تدريب أخصائي المكتبات في البيئة الرقمية. ورقة بحث مقدمة لندوة

أخصائي المكتبات والمعلومات : التأهيل واحتياجات سوق العمل بدول مجلس التعاون ، أم القرى : ١٥-١٦ إبريل .

٩٢- الغنام ، صابر حسن (٢٠٠٩م) : تنمية إدارة الموارد البشرية: مدخل التخطيط الاستراتيجي في الاختيار والتوظيف . القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع .

٩٣- الغانم ، منى بنت عبدالله (٢٠٠٣م) : القوى النسائية العاملة في المكتبات الأكاديمية بمدينة الرياض ، (رسالة ماجستير) . الرياض : قسم المكتبات والمعلومات – جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٩٤- غندور، محمد جلال (٢٠٠٨م) : قياسات رأس المال الفكري . الدوحة: المؤتمر الرابع عشر لجمعية المكتبات المتخصصة – فرع الخليج العربي –" نحو تحقيق الجودة في المكتبات وخدمات المعلومات : بناء ثقافة للتطوير المستمر في مكتبات الخليج العربي".

٩٥- فايز، وداد (٢٠٠٩م) : مقابلة شخصية قامت بها الباحثة مع المهندسة وداد فايز مديرة عامة المكتبات بجامعة عين شمس بالقاهرة بتاريخ ٢٠٠٩/٨/١٩ م .

٩٦- القحطاني، سالم بن سعيد (٢٠٠٨م) : كيف تنجح الخطط الاستراتيجية . رسالة جامعة الملك سعود . الرياض : قسم الإعلام بكلية الآداب ،ع ٩٤٦ ، ص٢٠.

٩٧- قطر، محمود زكريا (٢٠٠٨م) : الإدارة الاستراتيجية للمكتبات الجامعية المصرية : دراسة تطبيقية على المكتبة المركزية بجامعة حلوان، (رسالة دكتوراة) . حلوان : كلية الآداب ، قسم المكتبات والمعلومات – جامعة حلوان .

٩٨- قطر، محمود (٢٠٠٨م) : تنمية الموارد البشرية. متاح على الإنترنت في الموقع www.alyaseer.com. تم الدخول في ٢٠٠٨/٣/١٢م .

٩٩- قطر، محمود (٢٠٠٩م): مقابلة شخصية قامت بها الباحثة مع الدكتور محمود قطر مدير المكتبة المركزية بجامعة حلوان، بحلوان، بتاريخ ٢٠٠٩/٨/١٧م .

١٠٠- قمصاني، نبيل (٢٠٠٩م) : محادثة هاتفية قامت بها الباحثة مع الدكتور نبيل قمصاني مدير المكتبة المركزية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، بتاريخ (٢٠٠٩/٥/٣١م) .

١٠١- كشواي، باري (٢٠٠٨م): إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق . القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع.

١٠٢- كلان، جين (٢٠٠٩م) : بناء معنويات فريقك وعنفوانه وروحه، مركز ابن العماد للترجمة بدمشق . الرياض: مكتبة العبيكان .

١٠٣- لطفي، علي وآخرون (٢٠٠٩م): تكنولوجيا الموارد البشرية : إدارة وتنمية – تخطيط وتطوير. القاهرة: السحاب للتوزيع والنشر .

١٠٤- ماهر، أحمد (٢٠٠٤م) : الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية : الدار الجامعية.

١٠٥- ماهر، أحمد (٢٠٠٧م) : إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

١٠٦- متولي، ناريمان إسماعيل (٢٠٠٨م): الإبداع في علم المكتبات والمعلومات: دراسة نظرية وتطبيقية. القاهرة: دار المصرية اللبنانية.

١٠٧- متولي ، ناريمان إسماعيل (٢٠٠١م) : الاتجاهات الحديثة في تأهيل العاملين في مجال المكتبات والمعلومات . مجلة المكتبات والمعلومات العربية ، س٢١ ، ع٢ (إبريل ٢٠٠١م/محرم ١٤٢٢هـ) .

١٠٨- المجدوعي ، منى سعيد (٢٠٠٩م) : محلل إحصائي بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة ، مقابلة شخصية قامت بها الباحثة بتاريخ (٢٠٠٩/٦/١٨م).

١٠٩- مجمع اللغة العربية ، القاهرة : متاح على الإنترنت في الموقع www.arabicacadimy.org. تم الدخول في ٢٠٠٨/٦/١٧م .

١١٠- مرتجى ، نجلة حسين (١٩٨٦م) : إدارة الأفراد والعاملين : مدخل بيئي . القاهرة : مكتبة عين الشمس .

١١١- مسروة ، محمود (٢٠١٠م) : تقييم مخرجات التعليم والتدريب في مجال المكتبات والمعلومات وترشيد إدارة الموارد البشرية من خلال الممارسة في مركز الفهرس العربي الموحد : مقاربة منهجية تطبيقية . التسجيلة، ع١٣، (محرم ١٤٣١هـ / يناير ٢٠١٠م) .

١١٢- مصطفى، محمد كمال (١٩٨٨م) : تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف. القاهرة: دار المعارف .

١١٣- معتوق ، خالد سليمان (١٤٢٨هـ) : متطلبات أخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية السعودية في ظل البيئة الرقمية : دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل . جدة : بحث مقدم للمؤتمر ١٨ للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات : "مهنة المكتبات وتحديات الواقع والمستقبل ودورها في الوصول الحر للمعلومات العلمية" ، في الفترة ما بين ٧-١٠ ذو القعدة .

١١٤- مكيورد ، رايموند ؛ ترجمة سرور علي سرور ، عاصم أحمد الحمامي (١٩٨٦م) : نظم المعلومات الإدارية .ج١. الرياض : دار المريخ .

١١٥- المملكة العربية السعودية . وزارة التعليم العالي (١٤٢٨هـ): تقرير موجز، الرياض : وزارة التعليم العالي .

١١٦- النجار ، فريد (١٩٩٨م) : إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة .

١١٧- النشار ، محمد (١٩٩٠م) : إدارة الأفراد . دبي : دار القلم .

١١٨- النقيب ، متولي محمود (٢٠٠٥م) : الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري . الإسكندرية : الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة .

١١٩- الهادي ، محمد محمد (٢٠٠٨م) : توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل . القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .

١٢٠- هاشم ، زكي محمود (١٩٩٠م) : إدارة الموارد البشرية . الكويت : ذات السلاسل .

١٢١- هاشم ، زكي محمود (١٩٩٧م) : توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق . الكويت : مؤسسة الصباح .

١٢٢- هاشم ، زكي محمود (١٩٩٧م): توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب . الكويت: ذات السلاسل.

١٢٣- هلال، رؤوف عبد الحفيظ (٢٠٠٩م) : مقابلة شخصية قامت بها الباحثة مع الدكتور رؤوف عبد الحفيظ هلال عضو هيئة التدريس بجامعة عين شمس بالقاهرة بتاريخ ٢٠٠٩/٨/١٩م .

١٢٤- همشري ، عمر أحمد (٢٠٠١م) : الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان : دار صفاء .

١٢٥- الهواري ، سيد محمود(١٩٦٦م) : الإدارة : الأصول والأسس العلمية . ط ٣ . القاهرة : المؤلف .

١٢٦- الهواري ، سيد (١٩٩٦م) : الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة . القاهرة : مكتبة عين شمس.

١٢٧- الهيتي ، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣م) . إدارة الموارد البشرية . ط ٢. عمان ، الأردن : دار وائل للنشر .

١٢٨- http://www.jopuls.org.jo/About.asp ، تم الدخول في ١٤٣١/١/٦هـ، الموافق ٢٠٠٩/١٢/٢٣م .

١٢٩- http://www.cl.cu.edu.eg ، تم الدخول في ١٤٣١/١/٥هـ، الموافق ٢٠٠٩/١٢/٢٢م.

ثانيًا : المراجع الأجنبية:

1- Abalkhail, Abdulwahhab Mohammed (2000) : Testing for differences between factors affecting job satisfaction measures of librarians at King Abdulaziz Public Library and Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University library in Riyadh , Saudi Arabia , Arizona : The University of Arizona , (Ph. D dissertation) , (http://proquest.umi.com/login) , access in 27/3/2008.

2-Allen, John (2009) : Strategic Management, (http://elj.warwik.ac.uk/jilt/bileta/1996/3hegarty/) , access on 23/8/2009.

3- Allen, John (2009) : Strategic Human Resource Management, (http://www.hrsmart.com), access on 7/9/2009.

4- Anderson, Gail(2009) : Director of Human Resource Management, Columbia University, Electronic Interview carried out on19/11/2009.

5- Barbara, Allan(2002): E. Learning and teaching in library and information services . London : Facet Publishing .

6- Basuchson,Arbib(2002) :Bronstein Jenny Shifra Am view to the Future of the Library, and Information Scenes profession: Adelphi study In : The Journal of the American Society for Information Science and Technology,vol.53.No.5 March.

7- Blessing, Kelly (2002) : Trends in the Job Market for Librarians:1985-2000.-Electronic Journal of Academic and Special Librarianship.-(3) 1-2.- Available at:

(http://Southernlibrarianship.icaap.org/Content/vo3nol/Blessinger-Ko1.html.)

8- Bramly,Peter (1991) : Evaluation Training effectiveness. London: McGraw Hill Book Company.

9- Buzzard Janet, Macleod Laura , Dewitt Calvin(2006):Enhancing student learning through electronic communication technologies.

10- Competencies for special libraries of the 21st century ; Washington DC: special libraries Association 1997 and the revised edition (2003): Full text. (http://www.sla.org/content/sla/professional/meaning/comp2003.cfm

11- Cony,Donald (1992) :Management in college and university libraries, Library Trends,1.

12- Driscoll,Margaret (1999) : Web-Based Training ! an overview of training tools for the technical writing industry.- Technical communication quarterly.-vol.8,no.1.

13- Duglas,MCGregor (2009) : Motivation Systems Types, (http://www.csam.iit.edu/~circsim/documents/yzdiss.pdf) ,access on 25/8/2009.

14- Fleny L.,Leap&Michael D.,Crio(1990) Personnel Human Resources 'Management ,Ny:Macmillan Publishing Co.

15- Francis,Deirdre(2009) : Director, personnel and Staff Development, George Town University, Personal Interview carried out on 20/11/2009.

16- Gary, Dessler (2009) : What is strategic planning ?, http://www.alianceonline.org/fogs/spfags/html) , access on 7/9/2009.

17- Glossary of Key terms of council for higher Education Accreditation.

(http://www.chea.org/international/interglossary01.html) access on 20/6/2008.

18- Gooier, Jinette de (1997) : The Significance of Gender: A history of the Status of Women in librarianship special interest group,1983-1990. Australian Academic and Research Libraries, (Mar),28,(1)44-53.

19- Grant, Philip (1996) : Creating the Best Job Description for your Supervisor, "Industrial Management 38,no . 5(September-October):29 .

20- Hamrick,Sarah E(2009) : Director of Information Services Library, Gallaudet University, Personal Interview carried out on16/11/2009.

21- Hanify,Dana (2009) : Director of Human Resources Management ,Harvard University,Electronic Interview carried out on 24/11/2009.

22- Hodgett, Ryan (1994) : Human Resource Management. (Min/St.Paul.West Publishing,)229.

23- Iacovino, Livio (2002) : Ethical principles and information professionals : Theory ,practice ,and Education. Journal of Australian library and Information Assocciation. Vol.33,No.2,June, (http://www.alia.org.au/publishing/aarl/33.2/fulltext/iacovino.html.) ,access on 31/10/2009.

24- Kavulya, Joseph.M. (2007) : Training of Library and Information Scince(LIS) Professionals in Kenya : A needs assessment .-Library Review.,56(3),208-223.-Available at : (http://www.emeraldinsight.com).

25- Kielar, Kathleen M (2004) : Employee, department, and organizational impact of the Purdue University Libraries staff development program: A mixed methods research approach, Indiana: Purdue University, (Ph. D Dissertation), http://proquest.umi.com/login) ,access on 27/3/2008.(

26- Kogo, Chiharu (2009) : Associate Professor ,Faculty of Human Sciences & A Member of the Library Group , Personal Interview carried- out on 5/8/2009.

27- L . N . Jewell (2008) : Human Resource and Personnel Management, (www.career.com) ,access on 15/9/2008.

28- Little, Lois Frances (1994) . Innovation and Change as Strategies in Library Management : With Special Reference to New Sown Wales Tafe Library Services from 1985-1989 (Australia),(Ph.D Dissertation),University of New South Wales.

29-McCullough,Jean(2009) : Manager, Human Resources And Diversity programs, The George Washington University, Personal Interview carried out on20/11/2009.

30- McDermott, Elizabeth (1998): A Niceness of Liberians: Attitudinal Barriers to career progression. Library Management, 19,(7) 453-458.

31- Mikkelsen,Michele(2009) : Director, Administration And Fiscal Affairs, University Library, American University, Personal Interview carried out on17/11/2009.

32- Miller,Kathy (2000) : How You Reinvent Your Jobs .-Library Science.-vol.20,Issue 3 (March 2000),p.6.

33- Mistry,v &Usherwood,R.C (1996) :Total quality management , British standard accreditation . Investment in people and academic libraries Information research, vol.3,No1, March (http://www.InformationR.net/ir/1-3/paper.html.) , access on 30/10/2009.

34- Mekkawi,Mohamed(2009) : Director, University Library, Howard University, Personal Interview carried out on19/11/2009.

35- Morfopulo ,Richard &Roth, William (1996) : Job Analysis and the Americans with Disabilities Act, Business Horizons.vol.39,No.6 ,November-December.

36- Namlah,Ali Ibrahim (1982) : Manpower deficiency in Saudi Arabia: its effects on the library and information profession.- International library review , No.14.

37- Rasul,Kamran(2009) : Assistive Technology Specialist, University Library, American University, Personal Interview carried out on17/11/2009.

38- Reece,Gwendolyn(2009) :Director of Research, Teaching, And Learning, University Library, American University, Personal Interview carried out on17/11/2009.

39- Roitberg ,Nurit (2009) : The Influence of the Electronic Library on Library Management: A Technological University Library,IFLA Journal.vol27,No.1.

40- Schuler S, Randall (1981) : Personnel and Human Management, West Publishing Co; New York , P .5 .

41- Schmidt, Karen A (1998) : Sources of training and professional development for academic acquisitions librarians, University of Illinois (Ph.D Dissertation).

43- Sharma,J. (1999) : Personal Transferrable Skills and The LIS profession.-Library Science.-vol.36,N0 3,p.151-154.

44- Siggins, Jack A(2009) : University Librarian, The Gelman Library, The George Washington University, Personal Interview carried out on20/11/2009.

45- Simpson,Katherine(2009) :Associate Director For Organizational Development, University Library, American University, Personal Interview carried out on17/11/2009.

46- Sphr,Iliana Ricelli(2009) : Director Employee And Labor Relation Compensation Administration, The George Washington University, Personal Interview carried out on20/11/2009.

47- Stewart,Anderea W(2009) : Associate University Librarian For Administration, Development Human Resuorces,The George Washington University, Personal Interview carried out on20/11/2009.

48- Stueart,R.D. (1998) : Preparing information professionals for the next century. Education for information.vol.16.

49- Takei, Urano (2009) : HR Specialists, Waseda University, Personal Interview carried out on 3/8/2009.

50- Teruya, Tomohiko (2009) : Assistant Manager , Okinawa Institute of Science and Technology & A Member of the Libraries Association, Personal Interview carried out on 30/7/2009.

51- Tremblay,Thomas (2008) : Incentives and Human Management, (www.benefits.com) ,access on 23/9/2008.

52- Turner,Diane Young(2009) : Associate University Librarian Human Resources, Organizational Development and Community Relations, Yale University, Personal Interview carried out on 24/11/2009.

53- Vogelsong, Diana(2009) : Associate University Librarian, University Library, American University, Personal Interview carried out on18/11/2009.

54- Wallace,R.M.(2003) : On line learning in higher education a review of research on interactions among teachers and students .- Education, Communication and Information ,vol.3,no.2 .

55- Zhang, Shali (2004) : A study of the job training needs of the support staff in the six Kansas Board of Regents University libraries , Kansas : Kansas State University , (Ph. D dissertation) (http://proquest.umi.com/login) , access on 27/3/2008.

الكتاب

- تعد المكتبات ومراكز المعلومات حجر الزاوية في المجتمعات الحديثة التي توصف بمجتمعات المعرفة، والموارد البشرية هي المحرك الديناميكي والإبداعي والمحور الأساس في تشغيل هذا القطاع وتطويره وتنميته.
- يهدف الكتاب إلى التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية، من حيث تخطيط تلك المكتبات لمواردها البشرية وتحديد حاجاتها المستقبلية، ومدى وضوح وتطبيق النشاطات والمهمات التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية بالمكتبات، والوقوف على صعوبات التخطيط والتنفيذ والإسهام قدر الإمكان في حل تلك المشكلات.
- يكتسب الكتاب أهميته التطبيقية من أن نتائج الدراسة تفيد المخططين لبرامج التنمية ومتخذي القرار فيما يتعلق بشؤون المكتبات من تطوير سياسة التخطيط والتنظيم لذلك القطاع، بحيث يتلاءم مع الواقع، ويلبي احتياجات تلك المكتبات.
- يحتوي الكتاب على خطة استراتيجية مقترحة لتخطيط إدارة الموارد البشرية في قطاع المكتبات الجامعية.

المؤلفة

د. عفاف بنت محمد نديم

- بكالوريوس دراسات إسلامية من جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، عام ١٤١٠هـ.
- ماجستير إدارة المكتبات والمعلومات من جامعة نورثمبريا ببريطانيا، عام ١٩٩٨م.
- دكتوراة المكتبات والمعلومات من جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض، عام ١٤٣١هـ.
- عضو هيئة تدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن.
- عضو الجمعية العربية للموارد البشرية.
- عضو جمعية المكتبات والمعلومات السعودية.
- عضو الجمعية السعودية لتطوير الموارد البشرية.
- عضو بمركز التدريب والتطوير الكندي .
- عضو جمعية المكتبات الأمريكية .
- عضو بمركز قيادات التدريب.


ردمك: ٧ - ٠٤٩ - ٠٠ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨
ISBN: 978 - 9960 - 00 - 049 - 7